UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PATRÍCIA MARIA FIGUEREDO

A MULHER NO MUNDO DO TRABALHO:
A CONQUISTA DE UMA EMANCIPAÇÃO ILUSÓRIA?

FLORIANÓPOLIS

2006

PATRÍCIA MARIA FIGUEREDO

A MULHER NO MUNDO DO TRABALHO:
A CONQUISTA DE UMA EMANCIPAÇÃO ILUSÓRIA?

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.
Professora Orientadora: Liane Carly Hermes Zanella.

FLORIANÓPOLIS

2006

A MULHER NO MUNDO DO TRABALHO:
A CONQUISTA DE UMA EMANCIPAÇÃO ILUSÓRIA?

PATRÍCIA MARIA FIGUEREDO

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 21 de setembro de 2006.

Prof Marcos Baptista Lopez Dalmau
Coordenador de Estágios

Apresentado à banca examinadora integrada pelos professores:

Profª Liane Carly Hermes Zanella
Orientadora

Prof Dante Marciano Girardi
Membro

Prof Luís Moretto Neto
Membro

À minha querida mãe Marilene, que me inspira com seu exemplo de força e coragem, com todo o meu amor e profunda admiração.

A todos os inconformados que lutam, das mais diversas formas, por uma sociedade mais justa para as mulheres.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, minha grande incentivadora, que esteve ao meu lado nas horas difíceis não me deixando desanimar.

À professora Liane Carly Hermes Zanella, minha orientadora, que me acompanhou durante todas as etapas de elaboração desse trabalho, desde a concepção do tema, em nossos encontros constantes me proporcionando o seu conhecimento e a sua experiência, transmitindo todo o entusiasmo de uma professora que ama o seu trabalho.

À empresa, na pessoa de Wagner Brogin que abriu as portas da organização permitindo a aplicação da pesquisa, demonstrando assim ser um gerente sensível às dificuldades dos trabalhadores, sempre disposto a colaborar, provendo toda a assistência de que eu precisei.

A cada uma das profissionais entrevistadas, todas pessoas muito especiais, que aceitaram generosamente compartilhar sua intimidade, meu sincero respeito e gratidão por terem me oferecido uma experiência muito rica.

Aos que colaboraram indiretamente na realização do presente estudo.

É melhor lutar e falhar que se preocupar e ver a vida passar. É melhor tentar ainda que em vão que se sentar fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar que em dias tristes me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco que na conformidade viver.

Martin Luther King

RESUMO

FIGUEREDO, Patrícia Maria. **A mulher no mundo do trabalho:** a conquista de uma emancipação ilusória? 2006.104 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Esta pesquisa objetivou avaliar como as representações sociais de gênero influenciam na vida profissional das mulheres no atual contexto marcado pela reestruturação produtiva. Com esse intuito, foi realizado um estudo descritivo por meio de um estudo de caso aplicado em uma organização catarinense de médio porte inserida no setor de equipamentos elétricos e de telecomunicações. As técnicas de coleta de dados empreendidas foram constituídas de entrevistas semi - estruturadas, análise documental e observação não participante. Os sujeitos de pesquisa foram 10 trabalhadoras inseridas em diferentes setores da empresa e que ocupam cargos de diferentes níveis hierárquicos com ênfase no nível intermediário, além do Gerente de Recursos Humanos. Os resultados obtidos pela pesquisa indicam que o trabalho é um componente da identidade das mulheres entrevistadas e não representa apenas um complemento à renda familiar. As mulheres sujeitos de pesquisa são submetidas à dupla jornada de trabalho embora não acreditem na validade dos preceitos tradicionais que determinam o homem como o provedor da família e a mulher como a principal ou a única responsável pelas atividades domésticas. A divisão de atividades profissionais de acordo com o sexo do trabalhador está presente na organização estudada e é conseqüência não apenas de fatores sociais, mas também de aspectos inerentes à sua cultura organizacional. Constata - se a ocorrência do fenômeno do "teto de vidro", ou seja, um obstáculo sutil que inibe a ascensão profissional de mulheres na empresa objeto de análise. O advento da reestruturação produtiva na empresa estudada promoveu alguns avanços para as mulheres trabalhadoras da organização. Entretanto, no que concerne a autonomia e a poder de decisão, para a maioria das trabalhadoras entrevistadas não houve alterações expressivas.

Palavras – chave: Representações sociais de gênero. Reestruturação produtiva. Telecomunicações.

LISTA DE QUADROS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, expõe – se o tema proposto e o seu decorrente problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos pretendidos além da justificativa que evidencia as razões para a realização do presente trabalho assim como a sua viabilidade.

1.1 Apresentação do tema e problema de pesquisa

Analisando a relação feminina com o trabalho ao longo da História, constata – se que o mesmo representava uma obrigação social da mulher tanto quanto do homem até a Idade Moderna. Embora as tarefas domésticas sempre fossem atribuídas exclusivamente a elas, suas atividades não se restringiam de modo algum ao lar.

A partir do século XIX, entra em cena o ideal da mulher dona de casa. A mulher devota ao lar é considerada uma condição fundamental para a harmonia familiar. Nesse período, o trabalho feminino somente ocorria em caso de extrema necessidade financeira e graças à demanda de força de trabalho requerida pelo surgimento das fábricas.

As transformações ocorridas em diversos campos no século XX trouxeram a mulher, independente de classe social, de volta ao mundo do trabalho de forma legítima ainda que sem ter se livrado dos estereótipos seculares que a segrega a funções nas quais pouco pode exercer sua intelectualidade e que a compele a uma posição de exploração.

Com efeito, diversos estudos atestam que a inserção da mulher na população economicamente ativa e sua ascensão educacional nas últimas décadas, não vieram acompanhadas de condições igualitárias posto que disparidade salarial, restrição ocupacional e hierárquica são fatores constantes na carreira da maioria das trabalhadoras brasileiras, apesar dessa configuração não ser verificada somente no Brasil, mas em todo o mundo ocidental.

Atuando de forma consciente ou não na mente das pessoas, as representações sociais de gênero caracterizam a mulher como um ser dotado de sensibilidade demasiada, de inteligência rasa, submissa e com reduzidas aspirações profissionais já que se entende que sua verdadeira vocação é cuidar do lar.

Tais concepções se revestem de um caráter determinista biológico e ao originar a imagem de toda mulher como uma classe, não como pessoas distintas entre si, nega - lhes sua própria dignidade como ser humano. Nas famílias, as representações direcionam as opções

profissionais e educacionais distintas em função do sexo, além de determinar a dupla jornada de trabalho para as mulheres.

Nas organizações, os preconceitos de gênero influenciam suas políticas o que provoca dois efeitos principais: a divisão sexual das atividades e a repulsão das mulheres a cargos de alto comando, ou seja, o denominado fenômeno do teto de vidro. Esses fatores originam a concentração das mulheres nos cargos que têm como quesito habilidades semelhantes as que são demandadas no universo privado e pouca instrução formal, mal remunerados, de baixo reconhecimento social e desvencilhados do poder.

Por outro lado, as organizações atuais vivem sob um paradigma produtivo baseado nos preceitos da designada reestruturação produtiva que as forçam a apresentar um novo modelo de gestão, a qual defende fatores como a qualificação, o envolvimento e a autonomia dos trabalhadores para atingir seus objetivos, diante da conjuntura de globalização e tecnologia na qual estão inseridas.

A adoção de instrumentos importados do modelo japonês como a Gestão da Qualidade Total exige, em contrapartida, a conquista do comprometimento do trabalhador com a organização em que atua e de uma postura participativa do mesmo. Dessa forma, deflagrou – se uma revolução no campo da administração de recursos humanos que passou a assumir um papel de grande relevância no contexto atual. De acordo com Fleury (1993), esse fator é verificado principalmente em empresas situadas em setores de alta tecnologia que apresentam no conhecimento do trabalhador seu principal insumo.

Todavia, verifica – se de um modo geral que no Brasil, a idéia de conceder maior autonomia aos trabalhadores desperta resistência perante o empresariado nacional. Conforme Coriat (1994), a implantação do modelo japonês não ocorre de forma sistemática no país, resumindo - se a incorporação de algumas técnicas como o *just – in- time* e a Gestão da Qualidade Total.

A relevância de uma análise da questão de gênero nas organizações se justifica devido a entrada da mulher no mercado de trabalho e o paradoxo existente entre o discurso organizacional que prega a importância do trabalho qualificado e bem remunerado e o que se observa na realidade na maior parte das empresas nas quais o trabalho da mulher ainda se assemelha mais aos ditames de Frederick Taylor do que a esses novos imperativos.

Diante do exposto, esse trabalho - a partir da efetuação de um estudo de caso realizado em uma empresa situada no setor de equipamentos elétricos e de telecomunicações - busca responder a seguinte pergunta:

Como as representações sociais de gênero influenciam na vida profissional das mulheres no atual contexto marcado pela reestruturação produtiva?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar como as representações sociais de gênero influenciam na vida profissional das mulheres no atual contexto marcado pela reestruturação produtiva.

1.2.3 Objetivos específicos

Especificamente, este trabalho pretende:

a) Identificar a importância do trabalho na vida das mulheres;

b) Analisar o relacionamento entre vida familiar e profissional das mulheres;

c) Analisar a divisão das atividades profissionais por sexo;

d) Identificar as oportunidades de ascensão profissional oferecidas às mulheres;

e) Analisar o paradigma organizacional caracterizado pela reestruturação produtiva no qual as mulheres estão inseridas.

1.3 Justificativa

A problemática concernente à diversidade de grupos sociológicos nas organizações, em especial a questão de gênero, ainda é pouco abordada no âmbito acadêmico. As teorias de administração tendem a desprezar esse aspecto. Para Hearn e Parkin (1993, apud STEIL, 1997), a teoria das organizações é caracterizada por considerar as contradições de uma forma superficial ou disfarça-las, pela distorção dos fatos e por um caráter monolítico.

Desse modo, os estudos empreendidos referentes a esse assunto ainda são insuficientes considerando a sua complexidade e a sua relevância tendo em vista que as mulheres já representam praticamente metade da força de trabalho no Brasil e em grande parte dos paises ocidentais.Além disso, no Brasil, esses estudos predominantemente são voltados aos cargos de alto nível hierárquico.

Paralelamente, no campo das ciências sociais o valor da realização de estudos qualitativos têm sido subestimado impossibilitando o alcance de análises mais aprofundadas

sobre fenômenos sociais (RICHARDSON, et al, 1999). De fato, verifica – se inúmeras pesquisas quantitativas sobre a situação da mulher no mercado de trabalho, mas poucas pesquisas sobre esse assunto que utilizem a abordagem qualitativa são encontradas.

Tais fatos, aliados ao ineditismo da efetuação de uma investigação acadêmica a esse respeito na empresa objeto de análise no referente estudo, conferem a originalidade ao tema.

A realização da pesquisa é viável, em virtude da autorização concedida pelos dirigentes da empresa para sua execução assim como da disponibilidade demonstrada para atender as condições necessárias ao seu cumprimento. Acrescenta – se que o prazo imposto pelo cronograma acadêmico é adequado ao período de tempo requerido pelo problema de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

Este segmento se destina a apresentar as obras e publicações nos quais esse estudo se baseou e que se referem aos seguintes assuntos: trajetória histórica da mulher no mundo do trabalho, representações sociais de gênero e reestruturação produtiva.

2.1 Trajetória histórica da mulher no mundo do trabalho

O pensamento predominante a respeito do valor do trabalho e dos sentimentos de orgulho e realização que o mesmo ocasiona passou por modificações essenciais da antiguidade até os dias atuais, em decorrência da evolução dos processos produtivos que sempre foi representada pela tendência de expansão das atividades intelectuais em detrimento das atividades físicas (LEITE, 1994).

Ainda que o trabalho da mulher sempre tenha existido as mulheres nunca desempenharam um papel ativo no curso da História. Como toda classe oprimida, não foram elas que determinaram os rumos da humanidade, elas apenas conviveram com suas conseqüências. Ninguém é capaz de influir consideravelmente nos destinos da humanidade sem estar plenamente integrado a sociedade (BEAUVOIR, 1949). Dessa forma, por si só o trabalho não é um instrumento de libertação.

2.1.1 Idade Antiga

Na antiguidade, o trabalho era considerado uma atividade vergonhosa e humilhante, incompatível com a liberdade e os que o executavam eram discriminados socialmente, tendo em vista o seu caráter basicamente físico.

Os filósofos desse período, como Aristóteles, expressavam repugnância pelo trabalho uma vez que esse preenchia o tempo que deveria ser destinado ao pensamento e à política.

As residências constituíam, nessa época, a organização produtiva central. Eram nas casas que se produziam as vestimentas e os alimentos. A educação dos filhos, voltada a aprendizagem de atividades essenciais à sobrevivência, era limitada ao espaço doméstico. Os poucos trabalhos executados externamente ao lar estavam destinados ao sexo masculino, em virtude dos atributos físicos requeridos para esses fins. Assim sendo, as mulheres correspondiam à força produtiva fundamental (LEITE, 1994).

Conforme Sullerot (1970 apud LEITE, 1994, p.127) "O primeiro grave descrédito caiu sobre a mulher na Antiguidade. Ela era então uma produtora. Todo o vestuário e quase toda a alimentação, produção e confecção eram fruto de seu labor". Desse modo, em razão de o trabalho ser menosprezado, a mulher era vista pejorativamente.

Xenofonte defende a segmentação sexual das tarefas como uma determinação de Deus e da natureza que tornaram as atividades fora do ambiente familiar impróprios a condição da mulher (SULLEROT, apud LEITE, 1994).

Ao surgir a propriedade privada, a mulher passa à condição de escrava do homem. Para assegurar que após sua morte suas propriedades estarão sob posse de seus filhos e semelhantes e que esses desenvolverão o legado de seus antepassados, a mulher perde o direito a assumir heranças. Tanto os bens quanto os filhos pertencem ao homem no apogeu da sociedade patriarcal que possui total domínio sob a existência da mulher - poder exercido antes do casamento pelo pai e após pelo marido.

2.1.2 Idade Média

Na Idade Média, representada pelo sistema econômico feudal, o trabalho continua sendo alvo de desprezo. A estabilidade entre as classes sociais persiste e o poder era exercido somente pela nobreza e pelo clero.O trabalho era visto como "maldição divina" e o trabalhador como um ser submisso a essa maldição. Nesse período, as mulheres trabalhavam de forma intensa e nas mais diferentes atividades (SULLEROT, apud LEITE, 1994).

Juridicamente, a mulher permanece submetida totalmente ao pai e ao marido. Os dispositivos legais que lhe são favoráveis intencionam protegê-la como um verdadeiro animal reprodutor pertencente a seu marido. Como um ser autônomo a mulher não usufrui direitos legais, no entanto a partir do desenvolvimento do Estado sua tutela passa gradativamente das mãos da família para as do governo (BEAUVOIR, 1949).

A consolidação do feudalismo que marcou a Idade Média, embora tenha representado um período de intenso trabalho para a mulher, também a compeliu para um dos mais terríveis momentos de sua história. O sistema feudal é baseado na detenção de um certo terreno pelos vassalos tendo como contrapartida a participação em combates que visavam defender e ampliar o feudo do Senhor Feudal. Diante disso, as mulheres são impedidas de possuir um território feudal, pois não eram capazes de lutar nas constantes guerras.

Ainda que a partir do século XI entre em a vigor as heranças de modo que a filha pudesse herdar o terreno feudal paterno, prosseguiu-se a exigência de que os vassalos

pugnassem diante da instabilidade e da insegurança incessante que caracterizavam os feudos. Desse modo, o direito de receber herança não significou a independência da mulher pelo contrário, ela se tornou uma mera intermediária para adquirir propriedades e não dona efetiva dos bens que herdava. Assim, o homem procurava se casar o maior número de vezes possível como uma forma de expandir seu patrimônio e para isso conta com a conivência da Igreja Católica que facilmente dissimulava uma razão para revogar os casamentos.

Forçada a se casar para preservar suas terras, a mulher permaneceu sob tutela do marido que era quem realmente desfrutava dos direitos patrimoniais herdados por sua esposa. A mulher pertencia ao feudo e era oferecida pelo Senhor Feudal ou pelo pai muitas vezes sem mal ter saído da infância. Caso viúva era obrigada a se casar rapidamente.

O feudalismo sucumbiu a partir do fortalecimento da monarquia em detrimento das prerrogativas dos Senhores Feudais. Gradativamente, esses perderam o direito de dispor sobre o casamento de seus vassalos, os benefícios oferecidos pela tutela deixaram de existir e logo que o combate nas guerras foi substituído pelo dinheiro como pagamento pelo uso das terras pelos vassalos, a tutela do suserano sob a mulher se tornou obsoleta (BEAUVOIR, 1949).

2.1.3 Idade Moderna

A submissão da mulher casada era conveniente na sociedade burguesa, por isso sua tutela prosseguiu como uma forma de preservar a propriedade privada das famílias e a equivalência de direitos somente ocorria para as mulheres enquanto solteiras ou viúvas. Contudo, podemos observar que quanto mais inferior for a classe socioeconômica a que pertencia uma mulher mais ela gozava de independência e liberdade, pois se ela não possuía nenhum bem o seu domínio perdia o sentido e como seu trabalho exercia um papel de grande importância para a subsistência familiar ela tende a ser tratada pelo homem como semelhante (BEAUVOIR, 1949).

O Renascimento significou uma fase revolucionária da humanidade em diversos campos. No entanto, a mudança mais expressiva foi a valorização do pensamento a respeito do trabalho. Os preceitos apregoados pela Igreja Católica de que a pobreza e a riqueza são atribuições divinas e, portanto imutáveis, entram em descrédito e religiões protestantes que enaltecem o trabalho começam a se desenvolver e a influenciar a imagem do mesmo (LEITE, 1994).

Diversos estudiosos como William Petty, Jonh Locke, David Hume e Adam Smith expressam argumentos que pregam que a riqueza dos países tinha no trabalho uma de suas causas fundamentais. Todavia, apesar de abrir horizontes ao pensamento humano, o Renascimento não significou para a mulher uma oportunidade de emancipação representando até mesmo um certo retrocesso, já que a mulher foi eliminada de atividades que ela exercia na Idade Média e que foram dirigidas aos homens no período. No campo ideológico, houve a supervalorização da mulher voltada para a maternidade e ao papel de dona de casa (LEITE, 1994).

A partir do século XVI, o Direito Romano, fundamentado no conceito da inferioridade intelectual, física e moral da mulher, ascende e em decorrência o marido - ou o pai caso solteira - possui autoridade absoluta sob a mesma que é impedida de trabalhar formalmente, suprimem-lhe todos os direitos civis e mesmo em relação aos filhos seus direitos são subordinados aos dos homens. Não obstante ter direitos sob seu patrimônio, a mulher não pode gerenciá-lo (BEAUVOIR 1949).

A situação jurídica da mulher se mantém até o século XIX. Porém, no século XVII se assiste a um desenvolvimento considerável das mulheres na esfera do conhecimento. Como não podem atuar no universo público, as nobres se interessam pela cultura e embora não apresentem educação formal, instruem-se por meio de aulas particulares, livros e conversas com intelectuais. Muitas vezes chegam a ser mais cultas que seus cônjuges. Com essa condição, passam a interferir no espaço público especialmente na política ainda que indiretamente.

Salienta-se que por mais que a ascensão da imagem da dona de casa venha na contramão das idéias de autonomia e democracia que se fizeram presentes na Idade Moderna, encontra consonância com os novos valores ao evidenciar uma importante interrupção com o modelo aristocrático que se configurava antes da revolução burguesa, no qual não trabalhar era uma prerrogativa dos nobres de ambos os sexos (LIPOVETSKY, 2000).

O pensamento moderno não admite mais privilégios oriundos do nascimento em determinadas famílias. A partir de então, a improdutividade feminina se torna um valor independente de classe social – ainda que as mais pobres se vissem obrigadas pelas circunstâncias a trabalhar. Justificava-se como uma condição determinada pela natureza e que visa o bem estar familiar.

Acrescenta-se que o fato de não trabalhar não era permissão para a mulher se deleitar ao lazer como o faziam os nobres. A mulher passou a ser a principal ou única responsável pelo futuro dos filhos. Paralelamente ao prestígio que se desenvolve em torno das atividades

domésticas e da criação dos filhos, a ciência passa a interferir no universo feminino já a partir do fim do século XVIII. Inicialmente, essa interferência ocorria por meio das escolas que visavam desvencilhar as meninas da religião. Em seguida, através dos médicos que se ocupavam de lhes ensinar os meios corretos de cuidar da saúde e da higiene de seus filhos e de fazer desacreditar as crendices e práticas antigas. Tal movimento permite as mulheres uma certa abertura para o mundo.

2.1.3.1 Revolução Burguesa

No século XVIII, observa-se um movimento mais intenso na direção da autonomia feminina, embora a burguesia em ascensão ainda condene as mulheres à insipiência e limitem suas vidas a um casamento ou a uma vida religiosa forçados. O enfraquecimento do poder real afrouxa os severos costumes entre a nobreza e acabam influenciando a burguesia permitindo que a mulher se envolva na vida cultural da sociedade.

Dessa forma, as mulheres continuam atuando consideravelmente na política, especialmente na França, onde progredia a concepção material de existência e a conseqüente evolução do conhecimento cientifico e das artes. Montesquieu afirma que na França as mulheres representam "um novo Estado dentro do Estado" (BEAUVOIR, 1949).

No século XVIII, as idéias iluministas estimulam a defesa pela libertação feminina por vários pensadores como Diderot, Montesquieu, Voltaire, Helvetius, d' Alembert, Mme de Ciray e Mercier.

Antes do advento da Revolução Burguesa, as mulheres trabalhadoras viviam sob considerável autonomia. As mulheres urbanas possuíam pequenos empreendimentos comerciais e produtores de vestuário. Tal independência financeira lhe possibilitava uma vida quase tão livre quanto à do homem e ela é vista como parceira do marido e respeitada como ele.

No meio rural, as mulheres trabalhavam arduamente, como nas famílias primitivas, elas são imprescindíveis à sobrevivência e por isso são consideradas detendo poder de decisão no seio familiar.

Contudo, nesse caso, se as mulheres não eram oprimidas como sexo eram oprimidas como classe social. Também é importante lembrar que não foram as classes populares que promoveram a revolução, essas apenas sofreram seus efeitos. Paralelamente, entre as burguesas houve as que lutaram pela liberdade. Surgem movimentos feministas, porém eles são fortemente rechaçados.

Na elite econômica burguesa, a mulher é extremamente reprimida e depende economicamente do marido. Salienta-se ainda que as burguesas não tinham motivação para lutar por igualdade, pois elas tinham consciência de que ao fazê-lo estariam pondo em risco a consolidação do embrionário sistema burguês.

Por conseguinte, a Revolução não alterou a opressão das mulheres, ao contrário, fez com que assumisse caráter radical por meio da promulgação do estatuto da mulher francesa. Não obstante, alguns socialistas utópicos expressaram uma posição próxima dos ideais feministas a exemplo de Robert Owen, Saint-Simon e Charles Fourier.

O século XIX mostra-se ambivalente quanto à questão da mulher. Se por um lado os pensadores preponderantemente defendiam condições de vida mais igualitárias, por outro a incipiente burguesia, ainda que no ápice de seu poder, temia que a libertação da mulher provocasse o desmantelamento do sistema e assim intensifica a cultura machista lançando mão de uma doutrina que retrata a mulher como uma permanente criança logo, sem intelecto para assumir qualquer responsabilidade. A mulher é considerada um ser exclusivamente emocional, recomenda-se que qualquer instrução seja lhe vedada assim como qualquer trabalho (BEAUVOIR, 1949).

Surge então o ideal da mulher dona de casa. Em qualquer lugar do mundo e em qualquer época, o trabalho doméstico e a criação dos filhos são atribuições exercidas somente pelas mulheres. Porém, a dona de casa, tal como a conhecemos com sua vida totalmente restrita ao lar, é uma invenção da Idade Moderna. Com efeito, o papel desempenhado pela mulher na sociedade até o século XIX não era de forma alguma reservado ao universo privado (LIPOVETSKY, 2000).

Nos países europeus, a imagem da mulher devotada ao lar é rapidamente propagada por meio de um verdadeiro bombardeio ideológico que lançava mão de todos os meios de informação do período. As atividades domésticas e em especial a criação dos filhos ganham importância jamais vista até então. Promover um lar impecavelmente asseado, organizado, com um ambiente aprazível e harmonioso, acompanhar cautelosamente os estudos e a saúde dos filhos passam a se constituir na missão de vida de todas as mulheres. Nesse momento, é consolidado o discurso que defende a separação rígida entre trabalho e família posicionando o homem no universo público e a mulher no privado, o qual estabelece um padrão moral.

Por um século, essa ideologia não é questionada, atinge a unanimidade, transforma-se em um dogma. Mesmo nas classes sociais mais humildes em que o trabalho da mulher se faz necessário, a convicção de que a mulher fora concebida para se dedicar à família também impera. O trabalho das mulheres somente ocorre se é o único expediente para garantir o

sustento da família quando os rendimentos do marido ou do pai não são suficientes. Especialmente quando casada, o trabalho de uma mulher é um sinal de miséria. Nesse período, o trabalho não é um elemento constitutivo de sua personalidade.

O arquétipo da mulher do lar se sustenta no princípio de que a mulher deve viver para a família e a ela delegar a construção de sua própria vida, anular sua individualidade. A boa mulher é a que rejeita suas próprias aspirações para se dedicar plenamente à família, a que coloca sempre os outros em primeiro lugar, é a altruísta por excelência. As escolas para moças exaltam a privação da mãe, repreendem gravemente expressões de egocentrismo ainda no século XX (LIPOVETSKY, 2000).

Constata-se então, o paradoxo existente na sociedade moderna que ao promover a distinção radical entre o modelo de viver de homens e mulheres ao mesmo tempo cobre as funções femininas com as mais requintadas honrarias e as julgam tão importantes quanto à dos homens de acordo com os ideais democráticos (LIPOVETSKY, 2000).

Sullerot (apud LEITE, 1994, p.131) menciona o exemplo do pensador Proudhon para quem "O único destino da mulher deve ser o serviço do esposo, as ocupações domésticas, a procriação. Uma profissão significaria salário, impressão de independência, desgraça!".

Não obstante, diversos estudiosos mostraram-se favoráveis ao trabalho feminino como Karl Marx, Stuart Mill e August Bebel (LEITE, 1994).

2.1.3.2 Revolução Industrial

O empenho ideológico investido contra o trabalho da mulher é vencido pela Revolução Industrial. O repentino e veloz desenvolvimento das fábricas requer grande quantidade de mão-de-obra disponível e a atuação das mulheres no processo produtivo se torna indispensável.

A Revolução Industrial provoca a expansão do trabalho da mulher, no entanto, não promove de imediato sua emancipação. Em sua primeira fase, assiste-se a exploração desumana do proletariado, especialmente das operárias, que representavam uma alternativa de mão-de-obra barata (BEAUVOIR, 1949).

Entretanto, ainda que as péssimas condições de trabalho a que estavam submetidos os trabalhadores dessa fase da Revolução Industrial tivessem estimulado movimentos reacionários baseados no socialismo utópico, a corrente teórica desse período defendia a discriminação sexual ao não considerar que as trabalhadoras fossem dignas de exercer os mesmos direitos que seus colegas homens (LEITE, 1994).

As mulheres são empregadas basicamente nos processos de fiação e tecelagem das indústrias de lã e da seda. Elas surgem como operárias geralmente mais dedicadas em relação aos homens, dóceis e passivas. Compelidas pela extrema miséria, trabalham sob degradantes condições de higiene, desprovidas de qualquer direito legal, em cargas horárias exaustivas que chegam a 17 horas diárias. Como conseqüência de sua resignação, a conquista legal da mulher por direitos trabalhistas ocorre com muita morosidade e de forma gradual distribuídos ao longo de várias décadas a partir do ano de 1874 (BEAUVOIR, 1949).

Ao se apresentarem como uma força de trabalho pouco dispendiosa e disposta a trabalhar sob quaisquer condições e o quanto a fadiga as permitissem, as mulheres operárias não foram bem aceitas por seus colegas homens, pois representavam uma concorrência poderosa e que poderia declinar o estado do proletariado como um todo (BEAUVOIR, 1949).

A industrialização promove a ascensão do capital em trânsito constante que é controlado por quem o possui em detrimento ao patrimônio estável. Até então o proprietário sujeita-se aos bens da família; agora, é o capital que se sujeita ao proprietário.

Com o fim da propriedade tal como se mostrava, desaparece a razão objetiva que mantinha a mulher sob total domínio masculino. Surge a cultura da individualidade, contrapondo-se ao preceito de coesão familiar.

2.1.6 Século XX

O século XX trouxe três fatos determinantes à inserção da mulher na população economicamente ativa. Um deles foi a Revolução Russa, ocorrida em 1917, que defendia que homens e mulheres tivessem as mesmas oportunidades de emprego, inclusive tornando obrigatória à equivalência salarial entre os sexos por meio de uma lei (LEITE, 1994).

A Crise de 1929 que provocou a Grande Recessão dos anos seguintes também contribuiu ao ingresso da mulher nas fábricas. A oferta de empregos destinada às mulheres – por pagarem salários mais baixos - expandiu-se consideravelmente durante esses anos e sua participação era fundamental para o sustento familiar em uma época marcada pelo desemprego. A produção em grande escala do telefone e da máquina de escrever por outro lado, impulsionaram esse fenômeno ao possibilitar empregos em funções que os homens não aspiravam.

Todavia, o fato histórico mais decisivo para a entrada da mulher no mercado de trabalho foi sem dúvida, a Segunda Guerra Mundial que obrigou os empresários a recrutar

mulheres para preencher o grande espaço de força de trabalho deixado pelos homens. Nesse período, as mulheres puderam experimentar a vida no espaço público após um longo período de enclausuramento (LEITE, 1994).

Salienta-se três importantes fatores a participação feminina no mercado de trabalho na primeira metade do século XX, conforme assinala Leite (1994):

a) antes da explosão da Segunda Guerra a possibilidade de um indivíduo alterar sua classe social através do trabalho continuava a ser remota além, de ainda não estar consolidada a distinção entre o capitalista e o administrador;

b) as mulheres eram empregadas somente em trabalhos que não dependiam de força física - e esses eram poucos - e em todos os casos recebiam salários inferiores aos homens;

c) a expansão de melhores oportunidades às mulheres ocorreu a partir do aperfeiçoamento dos processos produtivos e da ascensão da denominada Sociedade *Intelectual, descrita por Peter Drucker.*

Conforme Sullerot (apud LEITE, 1994), o trabalho da mulher durante a guerra possibilita aos industriais constatar que embora obtivessem menor desempenho nas funções que exigiam grande esforço físico comparadas aos homens, as mulheres se revelaram superiores nas atividades que dependiam de agilidade e exatidão. Dessa forma, os industriais viram na mulher uma força de trabalho capaz de fornecer maior rapidez e menores gastos salariais, dois relevantes benefícios.

Todavia, com o fim do conflito, as trabalhadoras foram forçadas a retornarem a suas vidas restritas as espaço privado sob o argumento de que deveriam devolver o trabalho dos homens.

A fim de que aceitassem resignadamente à volta ao lar, os meios culturais e de comunicação disseminam uma concepção da mulher extraída dos preceitos de Freud, segundo a qual as mulheres normais dedicam suas existências a exercerem seu papel "natural" de cuidar dos afazeres domésticos e da educação dos filhos, e a mulher que trabalha perde sua "feminilidade" (MURARO, 1993).

Os anos 50 são marcados pela consolidação da supremacia norte-americana no cenário global. Nessa época, a indústria dos Estados Unidos atingiu um pico de produção surpreendente gerando, em contrapartida, a dependência de uma grande demanda capaz de escoar o excesso de produção.

Surge deste modo, a sociedade de consumo substituindo os valores culturais da sociedade produtiva em declínio, em vista de proporcionar sustentabilidade a nova fase do

sistema de produção. Os núcleos familiares representam, nesse momento, não só a mão-de-obra necessária para a produção como era até então, mas também uma organização de consumo. As mulheres, que constituíam o principal mercado consumidor da época, foram expostas a um intenso esforço de Marketing, em especial às campanhas de merchandising (MURARO, 1993).

O processo de ascensão da sociedade de consumo tem início já após a Primeira Guerra Mundial, sobretudo nos Estados Unidos atingindo seu ápice nos anos 50 e foi de grande importância para transformar a vida das mulheres porque acaba por enfraquecer o conceito fundamental que mantinha as mulheres conformadas em seus lares. A invenção de vários eletrodomésticos e das comidas em conserva, que prometiam poupar o esforço da mulher, dos cosméticos apregoando a importância de se manter jovem e bela provocaram o seu fascínio, ruindo a concepção de desprendimento, a posição de não querer nada para si própria que se impusera até então para as mulheres (LIPOVETSKY, 2000).

Em 1950, foi apresentada uma análise contundente pioneira da situação da mulher na sociedade patriarcal no livro O Segundo Sexo, de Simone de Beauvoir. A autora analisa o conflito que a mulher sofre ao tentar definir sua própria identidade em um mundo que a coloca desde sempre na posição do "Outro".

Dessa forma, a mulher tem sua identidade determinada a partir do homem não como um ser próprio, mas como um ser conceituado de acordo com as necessidades do homem, ou com o que ela representa para o homem. Conclui-se então, que o homem é o "Sujeito", o ser humano absoluto, enquanto a mulher corresponde ao "Outro", ao objeto.

Por outro lado, argumenta ainda a autora, que as mulheres não refutam sua condição de Outro porque não são capazes de se identificar como um grupo, pois "não têm passado, não têm história, nem religião própria; não têm como os proletários uma solidariedade, de trabalho e de interesses" (BEAUVOIR, 1949, p.13).

Desse modo, elas se identificam mais com os homens em função de fatores como classe social e etnia do que com as próprias mulheres. Assim, as burguesas se identificam antes com os homens burgueses que com as mulheres proletárias; as mulheres brancas se identificam antes com os homens brancos que com as mulheres negras.

Esse fator foi um dos principais responsáveis pela falta de solidez na luta das mulheres por seus direitos à igualdade que alcançaram somente o que os homens acharam por bem conceder, elas nunca conquistaram nada, simplesmente os direitos lhe foram dados.

Por outro lado, recusar-se a ser o sujeito exclusivo é abrir mão de uma posição bastante confortável. Há muitos benefícios em ser o opressor e é preciso muito altruísmo para dispensá-los.

O Segundo Sexo somente chega ao público após o lançamento de Mística Feminina em 1963, escrito pela psicóloga Betty Friedan.

Friedan estudou o comportamento das mulheres das classes média e alta da sociedade norte-americana e verificou que a maioria delas era vítima da monotonia e da falta de realização pessoal provocada pelo modelo de mulher normal que a sociedade impusera a elas, desencadeando-se em neuroses e no consumismo exarcebado como válvula de escape. A autora constata ainda que a causa desses distúrbios era a impossibilidade de aplicar grande parte das habilidades e do conhecimento adquiridos por essas mulheres que devido a sua posição social haviam recebido educação universitária (MURARO, 1993).

A repercussão de Mística Feminina foi tamanha que pouco depois de sua divulgação surge o primeiro movimento feminista do século XX: a National Organization of Women (NOW). Embora alvo de escárnio pela imprensa da época - composta predominantemente por homens - que criam o estereótipo da mulher feminista como feia, lésbica ou permissiva, o feminismo atinge tanto alcance que, em uma década, faz - se presente em quase a totalidade dos países desenvolvidos (MURARO, 1993).

A ascensão do feminismo americano deveu-se a dois fatores principais. Um deles foi à consolidação da sociedade de consumo que requer o trabalho feminino para manter o alto nível de produção das organizações. No entanto, a entrada da mulher no mercado de trabalho é caracterizada pela precariedade e pela discriminação estimulando a adesão aos ideais feministas como única saída para as mulheres melhorarem suas condições de trabalho.

O outro fator foi que o movimento feminista surgiu em uma época da História americana marcada pela contestação expressa por importantes movimentos sociais com os quais se interligou, como o movimento pela igualdade racial, o movimento dos jovens contra a Guerra do Vietnã, o movimento hippie que rejeitava o estilo de vida americano sustentado pela competição, pela sociedade patriarcal e pelo racismo.

Com efeito, a entrada e a ascensão da mulher no mercado de trabalho somente foi viável a partir da segunda metade do último século, quando passou a se desenvolver toda uma conjuntura favorável a sua atuação, resultante principalmente das seguintes tendências, segundo Leite (1994):

a) a peça chave da produção está deixando de ser a força física e o capital para dar lugar ao conhecimento. Com a universalização da educação, as mulheres adquiriram os requisitos para fazer parte desse novo paradigma;

b) o setor de serviços está vivenciando um processo de sobreposição sobre o setor industrial, semelhante ao que ocorreu com o setor agrícola no século XIX quando deixou de ser o principal componente do Produto Interno Bruto das nações desenvolvidas. Uma vez que o setor terciário é menos marcado pela influência de preceitos machistas, esse fator está sendo extremamente favorável às mulheres profissionais;

c) o mercado de consumo, estimulado pela sofisticação tecnológica, criou numerosas necessidades ante os consumidores. Por outro lado, a grande capacidade de produção das organizações atuais aumentou a necessidade de consumidores para escoar seus produtos. Por conseguinte, a vida na sociedade atual é marcada por um forte apelo de consumo motivando a participação da mulher no mercado de trabalho para aumentar o poder de compra das famílias;

d) os movimentos feministas dos anos 60 e 70, promoveram uma nova forma de pensar que colocou o homem e a mulher praticamente em uma mesma posição de papéis econômicos, além de despertarem ideais de igualdade entre os sexos.

É inegável que ainda há um longo caminho a ser percorrido na busca pela igualdade. Por exemplo, embora a mulher esteja cada vez mais participando do mundo do trabalho persiste a idéia de que o trabalho doméstico e a educação dos filhos sejam obrigações praticamente exclusivas da mulher.

Ressalta-se ainda que quando adentra o universo público, a mulher se depara com todos os privilégios que os homens possuem que os permitem no mercado de trabalho alcançar maiores rendimentos com carreiras sem limites de ascensão hierárquica. Do mesmo modo, na política os homens centralizam o poder (BEUVOIR, 1949).

2.2 Representações sociais de gênero

Segundo Moscovici (apud GIRÃO, 2001), representações sociais podem ser definidas como estruturas cognitivas referentes a grupos distintos inseridos na sociedade, compostas por determinados conceitos fundamentais comuns, sendo fruto das relações sociais e que fornecem subsídios para compreender tais grupos e com eles se relacionar, satisfazendo necessidades rotineiras.

Gênero pode ser definido como produto de um processo de desenvolvimento cultural e histórico sobre as capacidades e atividades que a sociedade determina para cada sexo por meio de representações, imagens e símbolos compartilhados socialmente (LAMAS, apud TEIXEIRA, 2001).

Representações de gênero, conforme Neves (apud GIRÃO, 2001), são símbolos e imagens originados pela cultura que atua como condicionante nas interações sociais.

Essas representações são utilizadas como uma forma de opressão sobre a mulher, atribuindo-se valor a certos atributos e concomitantemente impondo-se aos homens certas capacidades de forma a reunir humildade, mediocridade e produtividade (NEVES, apud GIRÃO, 2001).

Além disso, tais representações atuam na individualização dos trabalhadores ajudando a diminuir o sentimento de coletividade. O individualismo permite a subcontratação, o acúmulo de tarefas, a eliminação de empregos, além de outras formas de exploração.

A tradicional segmentação entre as representações sociais de gênero insere o homem no ambiente público o qual determina "participação nas decisões da sociedade política, na gestão da cultura e do trabalho" (LUZ, apud GIRÃO, 2001, p.324) e a mulher no ambiente privado constituído pela administração da casa, a educação dos filhos e os cuidados com o cônjuge.

Dessa forma, preconceitos arraigados entre os gestores, que relacionam às trabalhadoras um número maior de atrasos, de absenteísmos e rotatividade o que acarretaria, portanto, menor produtividade, leva os mesmos a adotar mecanismos de autoridade e discriminação para equalizar o problema (ABRAMO; TODARO, apud TEIXEIRA, 2001).

Atuando como um inibidor para a construção de relacionamentos igualitários entre os sexos, a classificação de pessoas por sexo desencadeia o fenômeno da dupla jornada de trabalho para a mulher.

Luz (apud GIRÃO, 2001) defende que a participação da mulher na população economicamente ativa origina um questionamento crítico a respeito dessa divisão de papéis o que levaria a uma crise de representações.

A grande ocupação feminina no mercado de trabalho brasileiro impulsionou os primeiros estudos acadêmicos a respeito da mulher como profissional.

Inicialmente, esses estudos se concentraram nas conseqüências que tal inserção teria sobre o capital. Logo após, dedicaram-se a analisar sua relevância como ampliação de força de trabalho (POSTHUMA, apud TEIXEIRA, 2001). Em uma etapa posterior, a Sociologia do

Trabalho finalmente avaliou a conjuntura que envolve a mulher globalmente, relacionando a área do trabalho (público) com o campo da família (privado).

Ampliou-se assim o campo de estudo sobre o tema ao considerar que o espaço que a mulher ocupa na sociedade bem como o conjunto de atividades que a ela é atribuída depende de sua vida no âmbito familiar. Conclui-se então, que as representações sociais direcionadas aos homens e às mulheres seriam fatores decisivos na estrutura hierárquica e ocupacional das organizações.

Nesse sentido, o termo gênero apresentou uma grande importância para se entender a discriminação da mulher no mundo do trabalho.

As idéias que originaram a palavra gênero, surgida nos anos 60 com a disseminação do movimento feminista, derrubaram as teorias que explicavam as diferentes oportunidades de acesso a cargos de alto comando entre homens e mulheres, através do determinismo biológico (LAMAS,apud TEIXEIRA, 2001).

Como resultado de um processo cultural e histórico, o conceito de gênero é distinto em diferentes culturas ou em uma mesma cultura a partir de diferentes segmentos sociais, étnicos, religiosos, etários, entre outros, que a constitui.

As organizações utilizam as representações de gênero existentes na sociedade em benefício próprio, impondo condições de exploração a mulheres consideradas aceitáveis devido a esses padrões estabelecidos. Tais representações servem como norteadoras às políticas de Recursos Humanos promovendo a segmentação ocupacional entre os sexos, inclusive nas organizações que sofrem profundas modificações em seus paradigmas produtivos (ABRAMO; TODARO, apud TEIXEIRA, 2001).

2.2.1 Papéis sexuais no trabalho

Conforme Adams (apud GIRÃO, 2001), à mulher são destinadas atividades em que habilidades tradicionalmente consideradas femininas são requisitadas e que estão relacionadas com a flexibilidade e a atenção intuitiva para fenômenos social e pessoal: persistência, capacidade de adaptação, percepção de tensões grupais, entre outras. Desse modo, a esfera pública para a mulher, em termos de habilidades e aptidões requeridas, representaria nada mais que uma extensão do papel tradicional a que sempre esteve programada a exercer na esfera doméstica: o de proteger, fomentar e favorecer o crescimento de outras pessoas. Em ambas as esferas predominam a "noção de subordinar as necessidades individuais ao bem estar de outros" (ADAMS, apud GIRÃO, 2001, p.314).

Do mesmo modo, aos homens também são atribuídas certas características como a agressividade, a dominação, a força, a inteligência, entre outras. Essa dicotomia estabelecida entre os gêneros nas organizações, é um reflexo da realidade da vida privada a qual define e restringe claramente os papéis do homem tido como o responsável pelo sustento da família e o papel da mulher como educadora e protetora dos filhos, responsável pela harmonia do lar.

Perreault, (1993) em artigo dedicado a analisar a dicotomia sexual no trabalho, sintetiza as explicações utilizadas pelos gestores para legitimar tal situação obtidas por diversos autores - como Huet, Bolton e Humphreys, Chetwynd e Harnett, Gross, Gaucher - que se assentam em três pontos: a missão das mulheres é exclusivamente se dedicar à família; o trabalho externo deve exigir os mesmos atributos exigidas pelos afazeres domésticos, ou seja, paciência, agilidade e exatidão de modo que a mulher possa exerçer " seu talento 'natural' de mãe e dona – de – casa" (p.238); o vínculo criado pelo trabalho feminino é frágil e as trabalhadoras dão pouca importância a atividade profissional posto que deixam de trabalhar tão logo se casem ou tenham filhos, além de precisarem se ausentar do trabalho constantemente em função da maternidade.

Certamente, a inserção da mulher atual no domínio público lhe possibilitou pela primeira vez na História governar sua própria vida e orientá-la segundo suas próprias escolhas, assim como os homens, na sociedade atual marcada pelo individualismo. No entanto, cabe ressaltar que isso não significa que a diferenciação dos papéis sexuais não coexista ou que tenda a ser eliminada, pelo contrário. De acordo com Lipovetsky, (2000 p. 239):

> A liberdade de se autodirigir se aplica agora aos dois gêneros, mas se constrói sempre em 'situação', a partir de normas e de papéis sociais diferenciados, sobre os quais não há nenhuma indicação de que estejam destinados a um futuro desaparecimento.

Ao se classificar determinadas tarefas e aptidões como próprias dos homens e outras como sendo próprias de mulheres, normalmente, destinam - se às mulheres as que dispensam iniciativa, objetividade, condicionamento físico e intelectualidade. Tendo em vista que essa classificação não se limita a separar os trabalhos de acordo com o sexo, mas estabelece uma hierarquia a que predispõem aos homens os empregos mais rentáveis e de maior status social, é baseado em uma ideologia que subjuga e subestima a capacidade das mulheres (FONSECA, 2000).

Por outro lado, poucos homens adentram o mundo de trabalho relegado as mulheres, pois ao fazê-lo eles tendem a se sentirem humilhados e constrangidos em sua virilidade. Assim, percebe-se um traço importante do casamento entre o sistema econômico capitalista atual e o regime patriarcal da sociedade.

É interessante observar, conforme lembra Bourdieu (2003), que atividades iguais comumente reconhecidas como simples e frívolas quando praticadas por mulheres se revestem de grande prestígio quando são exercidas por homens no universo público, assim ocorreu com o cozinheiro a e cozinheira, o costureiro e a costureira remetendo a noção de que os homens representam uma classe nobre.

O pensamento explícito ou não de que o verdadeiro lugar da mulher é em seu lar e de que o trabalho externo deve representar tão somente um auxílio para as despesas da família alimenta a noção imposta à mulher que a coloca como uma pessoa sob a sujeição econômica do marido mesmo que não seja verdadeira. Dessa forma, o homem exerce o papel de poder e autoridade sobre sua mulher (FONSECA, 2000).

Muito embora, a prática da sociedade de distribuir os trabalhos segundo o sexo seja defendido por muitos como sendo fruto do um costume, é forçoso reconhecer que há razões mais profundas para tanto. Fonseca (2000) argumenta que se essa configuração resultasse unicamente da força dos costumes despertaria questionamentos críticos em relação aos mesmos ao contrário do que comumente se observa, ou seja, nenhuma resistência.

Por conseguinte, podemos inferir que tal situação se origina na verdade de uma convicção intima de caráter determinista biológico de que o fato de ser mulher imputa certas características comportamentais, intelectuais e morais inatas. Cada mulher é vista desse modo como uma categoria e não como uma pessoa única e, portanto diferente de todas as outras mulheres. Tal como caberia a própria definição de ser humano. Conforme Fonseca (2000 p.47):

> Suas mãos são instrumentos domados para a paciência, seu corpo tornou-se domesticado pelas exigências do ´outro masculino´, sua mente é fraca, enquanto é forte e grandioso seu coração. Paciência, persistência e obediência , aliadas a um coração capaz de suportar ser emudecido- essas são algumas das possíveis idéias que fundamentam a dominação e a exploração das trabalhadoras.

Por sua vez Bourdieu (2003), atenta para a importância dos efeitos que o milenar processo ideológico de transpor as diferenças biológicas em diferenças de papéis sexuais promovido preponderantemente pelas famílias, em conjunto com instituições sociais, em

especial, o Estado, a Igreja e as escolas ainda exerce na mente das pessoas como desencadeador das posições e das relações desiguais em função do sexo. Conforme o autor, as estruturas sociais fazem com que percebam como uma condição determinada pela fisiologia fatores que são, na realidade, frutos de uma construção histórica pautada nas representações, sendo esse fator incorporado até mesmo por estudos científicos.

A educação e a ordem social condiciona a vida da mulher determinando em discursos explícitos desde que ela nasce quais capacidades e habilidades detém ou não pelo fato de ser mulher a tal ponto que essa acaba assimilando tais conceitos em sua mente apresentando a tendência em acreditar que ser mulher define o que ela é ou não é capaz de fazer . Um exemplo ilustrativo é o costume das escolas e dos próprios pais em motivar muito mais os meninos ao estudo das ciências pregando que essas disciplinas são muito difíceis para as meninas ou que não são adequadas à natureza da mulher. Desde cedo treinada pelas famílias e pelas instituições sociais a desenvolverem inclinações e aspirações "femininas", ou seja, desassociadas do poder, encontram nas organizações cargos disponíveis a elas por serem identificados com características relativas a sujeição e a fragilidades.

A violência simbólica de que são vitimas é manifesta não somente pela divisão sexual do trabalho, mas também por detalhes informais do cotidiano. A exemplo do hábito masculino de chamar as colegas de trabalho de forma excessivamente pessoal como "querida", "menina" ou de tratar suas objeções como banalidades expressam uma forma de evocar sua "feminilidade", em uma tentativa de restringir suas ações. Bourdieu (2003) ressalta que a violência simbólica é inconsciente e fruto do trabalho intenso das estruturas sociais que produzem a dicotomia sexual. Assim muitos homens que não se consideram machistas, muitas vezes, agem de forma preconceituosa em relação às mulheres espontaneamente.

Lobo (1991), em seus estudos acerca da classe operária, defende que a passividade intrínseca das mulheres diante de sua condição desigual é uma falácia. Na realidade, uma análise mais aprofundada sobre o cotidiano das operárias demonstra que a suposta benevolência feminina é provocada pelo tipo de autoridade que se impõem a elas que é muito mais contundente do que a exercida sob seus colegas homens sendo marcada por aviltações, inclusive de natureza sexual.

Dessa forma, as advertências, os castigos, os constrangimentos se fazem muito mais presentes para elas. Essa forma de domínio se sustenta na posição inferior que a sociedade como um todo relega as mulheres. Lobo (1991, p. 29) sublinha que tal fato "permite concluir que a produção se estrutura sobre a base de uma divisão sexual e social do trabalho que atinge

os salários, as promoções, a qualificação, a escala de funções e as formas de controle da mão-de-obra".

Essas conclusões são reforçadas por Perreault (1993) que indica estudos realizados por diversos autores, entre os quais Molíniez e Volkoff, Acker e Van Hauten e Guilbert, cujos resultados apontam que o controle a que as mulheres são submetidas é mais austero que o imposto aos homens.

A autora vai de encontro ao pensamento de Bourdieu (2003) ao afirmar que, não se pode perder de vista que as organizações refletem a distinção entre papéis de homens e de mulheres existente nas famílias e na sociedade – sob a forma de preconceitos arraigados. São a partir desses fatores que são geradas as segregações sexuais no trabalho. Porém, não obstante o sistema capitalista não produzir a imagem inferior da mulher, ele a assimila e a consolida.

Lobo (1991) destaca ainda que os requisitos de seleção após o período de experiência são diferentes para as mulheres englobando fatores como a aparência e a resignação com que executam as tarefas. Às operarias são atribuídas às funções cujas atividades sejam mais enfadonhas, repetitivas, associadas à agilidade e à habilidade manual e sem necessidade de educação formal. Em suma, as atividades destinadas às mulheres operárias nas fábricas representam uma extensão de seu trabalho no universo privado.

Posthuma (apud GIRÃO, 2001) reforça tais conclusões ao afirmar que além de ser limitada a certos setores e funções, a mão-de-obra feminina é essencialmente composta por empregos mal remunerados e de meio período, sem regulamentação, desqualificados e de más condições. O acesso aos cargos que requerem maior estudo e habilidades é dificultado por obstáculos presentes na própria estrutura organizacional que consolidam o preconceito de gênero, ao classificar atividades e competências por sexo.

Ainda que o trabalho feminino seja aceito socialmente, tido como uma condição natural da vida da mulher e que integre nos dias de hoje a sua identidade, não representa equivalência de relevância em relação ao trabalho masculino. Por exemplo, se o trabalho da mulher conflita com o trabalho de seu marido prevalece o pensamento de que esse deve ser primado. Assim, se o marido for transferido a mulher deve abrir mão de seu emprego. "Por trás da aparência de permutabilidade dos papéis reorganizam-se inscrições sociais diferenciais de cada sexo diante do trabalho e da família" (LIPOVETSKY, 2000, p. 241).

Paralelamente, pelo fato de serem as responsáveis principais pela vida familiar, as mulheres são mais dificilmente deslocadas comparadas aos homens, além de assumirem uma carga horária menor e residirem mais próximo ao seu local de trabalho. Caso os filhos

adoeçam geralmente é a mãe que se dedica ao seu restabelecimento. Por conseguinte, as mulheres demonstram uma grande preferência por empregos de meio período. Outro fato ilustrativo, é que a partir do nascimento do terceiro filho, o índice de mulheres produtivas cai drasticamente (LIPOVETSKY, 2000).

Conforme Lipovesky (2000), o modo como os homens e as mulheres relacionam as esferas profissional e familiar é basicamente distinto. Enquanto os homens as vêem como esferas separadas, as mulheres entendem que elas correspondem a uma unidade. Se para os homens conviver com os universos público e privado não se constitui em uma dificuldade para as mulheres significa enfrentar grandes dilemas e contradições no esforço constante de coligá-los.

Os homens priorizam seus objetivos profissionais frente a seus planos de ter filhos. Já as mulheres moldam seus objetivos profissionais de acordo com as limitações que serão impostas pela chegada dos filhos.

Muito embora o individualismo que dita o pensamento contemporâneo atual atue no sentido de deteriorar divisões rígidas no que se refere a atividades cabidas a cada sexo, é ilusório supor que esse fato seja um indicio de uma tendência à igualdade entre os papeis sexuais.

Ainda de acordo com o autor, as escolhas profissionais, a formação educacional e a remuneração são fatores que revelam que a variável sexo determina uma profunda discrepância entre a vida profissional de homens e mulheres e por conseguinte a permanência de papéis sociais atribuídos em função do sexo no mundo ocidental atual.

Com efeito, no Brasil, ao se considerar a população ativa que atinge o ensino superior (a partir de 12 anos de estudo), no ano de 2005, verifica-se que ao contrário dos homens que se mostram distribuídos entre os diversos setores de atividades, as mulheres estão centradas nas áreas de educação, saúde e serviços sociais (46,1%) o que evidencia uma segregação da população feminina, a qual reflete a grande influência do modelo tradicional de separação de atividades entre os sexos (IBGE, 2006). Acrescenta-se que, em relação aos setores de atividade, há uma grande concentração das trabalhadoras no setor de serviços que, em 2001, absorve mais de 70% do total de trabalhadoras; já a representação masculina é diluída entre os vários setores, com certa ênfase no setor agrícola que emprega 25% dos trabalhadores homens (IBGE, 2006).

Ao observar a realidade brasileira, percebe-se que a lógica que determina aos mais instruídos maiores rendimentos não se aplica às mulheres em relação aos homens. A disparidade salarial entre os sexos é crescente a medida em que o número de anos de estudo

alcançado pelos trabalhadores aumenta, conforme estudos realizados pelo IBGE (2006). No ano de 2004, considerando-se os trabalhadores com até 4 anos de estudo a remuneração feminina, por hora, correspondia, em média, a 80,8% do salário masculino.Em relação aos trabalhadores mais instruídos, a partir de 12 anos de estudo, esse índice não ultrapassa 61,6%. As mulheres que trabalham apresentam maior escolaridade comparadas aos trabalhadores homens, no ano de 2005, na área urbana - em média um ano a mais de estudo - bem como na área rural – em média 0,5 ano a mais de estudo - (IBGE, 2006). Além disso, a maioria das pessoas na faixa etária a partir de 25 anos com curso superior completo é mulheres, representando um percentual de 55% do total.

Entretanto, o acesso maior aos estudos não elimina as distorções de renda entre os sexos: em 2000, a renda obtida pelas mulheres correspondia a apenas 71,5% da renda obtida pelos homens (IBGE, 2005).

A inferioridade do salário feminino é uma condição generalizada no país, presente qualquer que seja a variável utilizada para comparação. De acordo com análises realizadas pela Fundação Carlos Chagas (2006), em relação ao ano de 2004, as mulheres apresentam salários menores aos dos homens ainda que submetidas a igual carga horária de trabalho, possuam o mesmo nível de instrução ou exerçam a mesma posição relativo ao cargo: empregadas, autônomas, empregadoras ou trabalhadoras domésticas.

Estudos recentes efetuados pelo IBGE vão de encontro a essas conclusões. Em 2004, os homens obtiveram remuneração superior a das mulheres em qualquer categoria profissional analisada. Somente os empregados informais mostravam uma renda praticamente equivalente entre os gêneros - o salário da mulher correspondia a 93,9% do salário do homem, nesse caso - (IBGE, 2006).

No ano de 2004, as mulheres trabalhadoras predominam de forma alarmante em relação aos trabalhadores situados na mais baixa faixa salarial considerada pelo IBGE (2006). Dessa forma, 71,3 % delas apresentam remuneração de no máximo 2 salários mínimos; já entre os homens esse índice não ultrapassa 55,1%. A disparidade salarial referente ao sexo é verificada em todas as regiões do país. No entanto, a região sul sobressai com um percentual acima da média nacional: 72% das mulheres ativas dessa região detém renda mensal limitada em 2 salários mínimos, o que pode ser explicado por ser uma região cuja população apresenta alto nível de instrução, reiterando que as diferenças salariais entre os sexos são proporcionais a escolaridade dos trabalhadores.

Destaca-se também que a mulher recebe salários inferiores aos homens em qualquer área econômica, inclusive nas que elas se fazem maioria. Assim, em 2004, nas áreas de saúde,

educação e serviços 30% dos homens e apenas 15% das mulheres recebem remuneração superior a cinco salários mínimos (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2006).

Nas universidades, apesar da ascensão educacional das mulheres, ainda persistem a demanda predominantemente masculina por certos cursos e feminina por outros de tal sorte que cursos mistos são minoria. A variação é gritante em certos casos. Dessa forma, no ano 2000, na área de Educação o Brasil conta com 659 mil pessoas graduadas, das quais apenas 61mil são do sexo masculino, tal como na área de Artes, Humanidades e Letras há 659 mil graduados, dos quais somente 149 mil são homens. Por outro lado, nas áreas de Engenharia, Produção e Construção, existem apenas 105 mil mulheres formadas em um universo de 566 mil e na área de Agricultura e Veterinária apenas 24 mil graduadas de um total de 125mil graduados (IBGE, 2006).O mesmo fato se verifica em relação aos cursos profissionalizantes.

É interessante sublinhar também que embora sejam maioria entre as pessoas que apresentam nível superior completo, os homens ultrapassam as mulheres no nível de pós-graduação. Tal fato reflete a influência da dupla jornada de trabalho feminina já que a maioria dos que concluem cursos de pós-graduação estão na faixa etária que corresponde ao pico de fecundidade da população. Dessa forma, no ano 2000, as mulheres pós-graduadas são maioria somente nas áreas de: Educação; Artes, Humanidades e Letras (IBGE, 2006).

Em vista de todos esses fatos, é ingênuo sugerir que a existência de papéis sexuais seja mero vestígio do passado, o qual o pensamento democrático atual em pouco tempo tornará obsoleto. Segundo alerta Lipovetsky (2000, p. 245), os mesmos não estão em processo de desaparecimento, ao contrário. "Os estereótipos de sexo não devem ser confundidos com uma herança do passado que o 'progresso' apagará muito naturalmente: bem vivos, eles se recompõem no próprio seio do mundo aberto da igualdade e da liberdade modernas".

Similarmente às empresas, as famílias passaram nos últimos anos por transformações nas relações entre homens e mulheres, mas tal qual as empresas também não romperam com os padrões que sustentam a existência de papéis sexuais. Desde os anos 70, o reconhecimento social do trabalho da mulher e o imperativo dos preceitos democráticos estão revolucionando a família patriarcal. O modelo tradicional que centralizava o poder nas mãos do marido está propenso a se diluir. Atualmente, as resoluções mais relevantes e as questões financeiras das famílias são compartilhadas por ambos os cônjugues. Paralelamente, o universo doméstico não é mais reduto restrito às mulheres. É comum os homens executarem atividades domésticas bem como se envolverem muito mais do que antigamente na vida dos filhos.

Todavia, é importante ressaltar que a atuação dos homens no lar é comparável a de um mero assistente que encara o que faz como um favor que presta à sua mulher, dificilmente ele

se vê como responsável pela administração do lar e pela criação dos filhos. Esse papel segue sob predomínio da mulher. Os estudos populacionais demonstram claramente esse fato por toda parte (LIPOVETSKY, 2000).

Embora o individualismo que dita o pensamento contemporâneo atue no sentido de deteriorar divisões rígidas no que se refere às atividades cabidas a cada sexo, é ilusório supor que esse fato seja um indício de uma tendência à igualdade entre os papéis sexuais.

Realmente, ao analisarmos informações referentes a esse aspecto no Brasil, no ano de 2005, observamos que da população de homens ativos apenas 46,3% afirmam executar tarefas domésticas. Outrossim, considerando-se o total de mulheres produtivas esse índice chega a 91,3%. Destaca-se ainda que as mulheres se dedicam as atividades domésticas em média mais que o dobro do tempo que os homens destinam a esses fins - 22,1 horas versus 9,9 horas semanais - (IBGE, 2006). Diante desses dados, pode-se inferir que o conceito de que as ocupações com o lar devem ser predominantemente de alçada da mulher ainda é um valor cultural bastante arraigado no Brasil.

Ainda que, sejam oferecidas hoje uma variedade de produtos e de serviços que colaboram para atenuar o trabalho doméstico da mulher - como comidas congeladas, transportes escolares, lavanderias, cursos-extracurriculares - é forçoso observar que concomitantemente os mesmos ampliam o seu desgaste mental. Se com a disponibilidade desses recursos a mulher executa menos serviços em casa por outro lado, ela precisa se preocupar em levantar referências, organizar horários e transportes das crianças, selecionar produtos para compra e planejar uma rotina adequada para a família.

Além disso, a participação dos pais na educação dos filhos ainda é bastante discreta. Nos Estados Unidos, não chega a representar um terço a proporção de mulheres que afirmam que seus maridos se consagram tanto quanto elas aos filhos. Na Europa, em somente 15% dos casos de divórcio os homens lutam pela guarda dos filhos (LIPOVETSKY, 2000).

2.2.3 O fenômeno do Teto de Vidro

A progressiva inserção das mulheres no mercado de trabalho – no mundo ocidental elas já representam praticamente metade da população economicamente ativa - não veio acompanhada de equivalência de condições quanto à ascensão profissional dentro das organizações (ADLER ESYMONS apud ALVESSON; BILLING, 1992, apud STEIL, 1997).

No Brasil, no ano 2000, as mulheres já constituem 40,3% da população economicamente ativa (IBGE, 2005). No entanto, do total de mulheres profissionais somente

3,9% ocupam cargos de direção, em 2005, já em relação aos homens esse índice alcança 5,5% (IBGE, 2006).

Embora não existam estudos específicos a respeito da proporção de mulheres em relação a homens nos cargos de alto nível hierárquico no país, a sua entrada maciça nas organizações é um fator que evidencia a importância da realização de análises abrangentes que busquem as origens que promovem essa conjuntura.

Ademais, ignorar um contingente profissional tão representativo e qualificado é subutilizar o potencial de capital humano das organizações. Dados recentes obtidos pela Fundação Carlos Chagas (2006) chamam atenção para esse fato. A tendência para o futuro é a de que as mulheres consolidem sua predominância entre os trabalhadores que apresentam maiores níveis de instrução. Conforme a referida Fundação no ano de 2004, entre os estudantes de nível médio e superior, as mulheres configuram-se como maioria. Em 2002, a quantidade de mulheres prevalece em relação à quantidade de homens entre os que concluíram o ensino médio - 58% do total - e superior - 63% do total. Contudo, elas ainda correspondem à minoria nos cursos profissionalizantes representando cerca de 1/3 das matrículas nos níveis básico e tecnológico e 41% no nível técnico.

Nesse contexto, percebe-se o denominado fenômeno do teto de vidro como um tema central para se compreender a contínua exclusão de mulheres na tomada de decisão nas empresas. Dessa forma, uma compreensão plena a respeito desse fenômeno, é de relevância fundamental para se entender a fundo esse complexo paradoxo existente nas organizações atuais, onde apesar de numericamente as mulheres praticamente se igualarem aos homens - e também em termos de *educação formal - sua entrada nos cargos* de comando mais visíveis permanece bloqueada (TSUI; EGAN; O'REILLY III, 1992, apud STEIL, 1997).

O termo teto de vidro surgiu nos anos 80, nos Estados Unidos, para designar um obstáculo tão discreto que assume uma forma transparente, porém, sólida a ponto de impedir que a mulher penetre nos níveis de comando das organizações somente por pertencer a esse gênero, independente de sua capacitação profissional (POWELL; BUTTERFIELD, 1994, apud STEIL, 1997).

O teto de vidro até hoje tem sido quase ignorado pelos teóricos organizacionais. De acordo com Hearn e Parkin (1993, apud STEIL, 1997), esse fato pode ser explicado por uma ideologia de poder que visa preservar as distintas condições entre os gêneros e que domina intrinsecamente essas teorias.

Nas décadas de 70 e 80, surgiram diversos estudos divergentes aos pressupostos nos quais as teorias organizacionais se baseiam. Tais críticas buscavam a inclusão da diversidade

de paradigmas sociológicos, inclusive a questão de gênero. No entanto, a direção na qual caminha às teorias organizacionais segue desconsiderando esse importante aspecto.

Entretanto, autores (MILLS, 1993; KERFOOT; KNIGHTS, 1993, apud STEIL, 1997) identificaram que padrões de comportamento em função de gênero estão sutilmente instaladas na vida organizacional em praticamente todos os elementos que a caracterizam como políticas organizacionais ou programas de marketing, além de metáforas e piadas utilizadas na comunicação.

Martim (1990, apud STEIL, 1997) defende que o preconceito contra a mulher nas organizações ocorre de forma velada, discreta, subentendida nos atos e palavras de seus membros semelhante ao que ocorre com a segregação racial.

Os tradicionais preconceitos de gênero caracterizam as mulheres como excessivamente sensíveis, pouco dotadas de senso prático e de atitude, sem grandes aspirações profissionais, demasiadamente ocupadas com a família. Tais preconceitos resistem na cultura das organizações atuais e fomentam a segregação da mulher não somente no sentido vertical, mas ainda no horizontal (LIPOVETSKY, 2000).

Em verdade, a concentração feminina nas áreas funcionais da empresa - ou seja, nas áreas de Recursos Humanos, comunicação, informática, planejamento e finanças - enquanto as áreas operacionais – isto é, produção e comercial, - mostram-se impenetráveis às mulheres, à exceção de Marketing, é que dificulta consideravelmente sua inserção nos postos de comando.

Ora, é esse afastamento feminino do coração da empresa que ao impedir que as mulheres adquiram conhecimento prático acerca dessas áreas e assim uma experiência mais diversificada que constitui um dos principais fatores responsáveis por barrar a ascensão feminina a partir de um certo nível da escala hierárquica.

Por usa vez, Hirata (1998, apud TEIXEIRA, 2001), defende que a expansão do trabalho feminino não veio acompanhada de uma modificação nas estruturas organizacionais que incluísse na mesma proporção às mulheres nos cargos de alto nível hierárquico e técnico, continuando os mesmos a serem predominantemente masculinos. Desse modo, a ocupação de uma mulher em um cargo antes assumido por um homem geralmente ocorre em decorrência da simplificação de seu conteúdo e do grau de qualificação menor exigido.

Leite (1997, apud TEIXEIRA, 2001) reforça esse pensamento afirmando que, no Brasil, existiria uma tendência de sofisticação intelectual do trabalho exercido por homens e de expansão do trabalho das mulheres, em termos quantitativos, aos cargos desqualificados,

de baixa remuneração e pouco estáveis, situação agravada pelo exercício da denominada dupla jornada de trabalho a que são submetidas.

Por outro lado, estudos revelam que a responsabilidade para comandar planos ambiciosos e projetos-chave são fatores decisivos na seleção de indivíduos para cargos de alta hierarquia organizacional, pois proporcionam um processo de aprendizagem de competências e experiências essenciais para a performance nesses cargos, além de motivá-los e torná-los membros em destaque dentro da organização (OHCOTT; RUDERMAN; MCCAULEY, 1994, apud STEIL, 1997).

Algumas pesquisas identificam que os homens hesitam em indicar mulheres para liderar esse tipo de tarefa apresentando uma predisposição para selecionar homens para esses fins (MAIDALTON; SULLIVAM apud OHLOTT; RUDERMAN; MCCAULEY, 1994, apud STEIL, 1997).

Assim, tais pesquisas revelam que homens e mulheres mesmo tendo um currículo idêntico no que se refere à ocupação de cargos podem não ter vivido experiências e desempenhado tarefas com o mesmo grau de responsabilidade e desafio, tornado-se um aspecto que coloca os homens em uma posição de vantagem em relação a suas colegas mulheres.

Convém salientar ainda que as concepções sexuais pré-concebidas impossibilitam avaliar o desempenho das mulheres de maneira neutra e imparcial distorcendo, portanto a análise de suas capacidades.

Esse problema pode ser minimizado se a empresa assumir uma postura clara e sistemática em relação a sua política de admissão e promoção, o que restringiria decisões subjetivas enviesadas pelo preconceito de gênero (POWELL; BUTTERFIELD, 1994, apud STEIL, 1997).

Certamente, os estereótipos de sexo se originaram da própria História, no entanto, os mesmos muitas vezes se fortalecem e até são gerados pelo modelo de gestão e de organização do trabalho de uma empresa (LIPOVESKY, 2000).

Por outro lado, as análises realizadas por Rosabeth Moss Kanter denunciam um determinismo comum imposto em relação à questão do gênero, em especial nas empresas de grande porte atuais. Conforme a estudiosa, a ínfima presença das mulheres no topo máximo de autoridade encontra sua causa no temor suscitado pela idéia de diversidade. Procura-se criar um ambiente seguro e estável nos grupos de alto comando para amenizar o risco de imprevisibilidade das decisões. Dessa forma, a empresa cria mecanismos de repulsão às mulheres bem como a todos os profissionais que - mesmo capacitados - por meio de uma

análise superficial e estereotipada destoam do grupo de comando, visando assim a máxima semelhança possível entre esses membros (LIPOVETSKY, 2000).

Kanter (1977, apud STEIL, 1997) procurou analisar como a representação desproporcional de diversos grupos de identidade influenciaram a criação de padrões comportamentais estabelecidos para cada grupo. Segundo a autora, existem vários tipos de grupos de trabalho como grupos uniformes caracterizados pela existência de apenas um tipo social; grupos balanceados que apresentariam uma quase equivalência entre 2 subgrupos; e os grupos tendenciosos em que se configura 85% de membros identificados em um grupo e 15% em outro.

Conforme Fairhust e Snavely (1983, apud STEIL, 1997), as pessoas classificadas no grupo minoritário são divididas em categorias a partir de critérios explícitos como sexo, raça, idade, entre outros, pelo grupo predominante que preestabelecem determinados padrões comportamentais para os mesmos.

O grupo minoritário designado *tokens* (pequenos e irrelevantes) vêem seu desempenho ser menosprezado no exercício de cargos de relevo em função dos preconceitos impostos pelo grupo que forma a maioria. Esses preconceitos atuam no sentido de exagerar as distinções entre os grupos e relacionar atributos aos grupos minoritários baseados em estereótipos, entre outros efeitos (POWELL, 1993, apud STEIL, 1997).

Mulheres em posição de comando estão em posição de *token* em qualquer organização e diversos estudos demonstram que as conseqüências prejudiciais ao desempenho devido à condição de *token* assumem proporções muito maiores quando se trata de uma mulher comparado a um homem na mesma situação.

Algumas teorias derivadas do estudo de Kanter defendem que a proporção em que os *tokens* diminuíssem a diferença proporcional entre eles e o grupo de maioria, esses malefícios enfraqueceriam na mesma medida incluindo a questão de gênero (JACOBS, 1992, apud STEIL, 1997).

No entanto, esse raciocínio baseado em aspectos quantitativos desconsidera diversos fatores essenciais relacionados à vida organizacional.

Contrariamente, Blalock (apud, JACOB, 1992, apud STEIL, 1997) indica que a conjuntura de discriminação se intensifica com a expansão numérica dos *tokens*.

A teoria da identidade social e da autocategorização auxilia na compreensão do fenômeno do teto de vidro, a partir da ótica da diversidade grupal.

O conceito de identidade se refere ao lugar que uma pessoa ocupa no espaço social sendo composto por um componente pessoal e um social. A teoria da identidade social parte

do pressuposto que apresentar constantemente um alto grau de auto-estima é uma necessidade dos seres humanos.

Os indivíduos os segmentam a eles próprios e aos outros em categorias sociais a partir de critérios como empresa de atuação, faixa etária, gênero, entre outros e dessa forma atribui identidades sociais a todos. Caso o processo de autocategorização leve o individuo a apresentar uma identidade favorável, pode gerar uma tendência para que ele promova o aumento da distinção entre o seu grupo e os demais, acerca de aspectos como cooperação, honestidade e confiabilidade.

Autores afirmam que se um individuo utilizar o sexo como critério de identidade social, ele se sentirá plenamente satisfeito com a organização como um grupo psicológico caso todos os seus membros forem pessoas de seu sexo."Dado que homogeneidade é preferida sobre heterogeneidade, a satisfação de um individuo com o grupo será reduzida quando a composição sexual do grupo se distanciar da homogeneidade" (TSUI; EGAN; O'REILLY III, 1992, apud STEIL, 1997, p.66).

Pela teoria da identidade social, podemos inferir que a exclusão das mulheres nos níveis de alta hierarquia possivelmente é resultado de uma predisposição masculina em resguardar sua auto-estima como grupo.

Lipovesky (2000) reforça tais pensamentos. Para o autor, o fato de representarem uma minoria nas organizações faz com que os homens psicologicamente reúnam todas as mulheres em um único grupo e o rotulem como mulheres e não indivíduos diferentes entre si. Disso decorre a grande exposição que elas sofrem, a grande contundência em suas avaliações a tal ponto que grande parte das mulheres prefere se desviar de questões arriscadas mantendo uma postura mais reservada, o que pode camuflar seu potencial de desempenho perante seu superior.

Outro aspecto interessante, conforme o autor, é que ao serem consideradas como "diferentes" pelo grupo que detém o domínio, as mulheres são isoladas de aspectos informais ligados aos poder. Um dos efeitos é que raramente elas podem contar com a orientação de mentores, que são em maioria homens, principalmente por de forma costumeira originar boatos que de essa assistência seja motivada por relacionamentos sexuais. Há varias pesquisas que apontam uma forte ligação entre ascensão hierárquica e apadrinhamento. Mas, as mulheres estão desprovidas de tal acompanhamento e a parte dos caminhos informais que muitas vezes levam ao poder nas empresas.

No entanto, Lipovetsky (2000) defende que o acesso das mulheres à educação formal e a ascendência dos valores democráticos e meritocraticos estejam promovendo o declínio do

conceito de que o exercício adequado do poder seja incompatível a condição de mulher. Atualmente, os trabalhadores tendem a encarar com naturalidade a possibilidade de serem chefiados por uma mulher.

Não obstante, a idéia de que as organizações estão sofrendo um processo que resultará em uma isenção total de preconceitos sexuais e que cada indivíduo será então avaliado como uma pessoa única não passa de uma grande quimera.

Exemplo desse fato é a recente pregação em torno da atuação das mulheres no poder, a qual defende por meio de antigos estereótipos que sua administração é mais humanitária e democrática comparada a dos homens. Desse tipo de argumento podemos subentender que aparentemente a inserção da mulher nos altos cargos hierárquicos somente se justifica caso os adjetivos tradicionais conferidos a elas estejam em consonância com as novas necessidades das organizações (LIPOVESKY, 2000).

Salienta-se que os valores que colocam a mulher como principal responsável pela vida familiar é um fator preponderante aos estereótipos sexuais existentes na empresa, pois eles retraem as expectativas profissionais das próprias mulheres. Dessa forma, "[...] elas não se beneficiam das mesmas motivações sociais que os homens para elevar-se ao topo" (LIPOVESTKY, 2000, p.295).

Assim, para um casal considera-se lógico que o marido exerça uma profissão de maior status social que a sua mulher e o contrário desperta no mínimo estranhamento; a dedicação quase exclusiva de um homem a sua carreira não origina mais que críticas amenas e o mesmo comportamento na mulher gera pesadas repreensões.

Por outro lado, Lipovetsky (2000) defende que ainda que os estereótipos sobrevivam obstinadamente é inegável que os mesmos estão perdendo sua força. Tais estereótipos funcionam agora como dificultadores da promoção feminina nas organizações, mas não mais compõem uma barreira impenetrável.

Ademais, os princípios que orientam as empresas de hoje, as compelem ao esforço de estabelecer uma estrutura que atraía e preserve os profissionais mais capacitados e talentosos, que seja propícia a criatividade e à adaptação e propague uma imagem favorável tanto aos trabalhadores como a sociedade.

Acerca desse fato vale ressaltar, todavia estudos que apontam que as pessoas detentoras de poder nas organizações – a partir de forças conscientes e inconscientes - têm suas ações voltadas prioritariamente à manutenção de seu poder mesmo que seja em detrimento dos objetivos organizacionais (MICHLS apud MOUZELIS, 1973; KET DE VRIES, 1991, apud STEIL, 1997).

Esse fato pode explicar a ausência de mulheres em postos de comando já que a estrutura organizacional é proveniente de decisões de membros que detém o poder (BACHARACH; LAWLER, 1980, apud STEIL, 1997).

Robbins (1983, apud STEIL, 1997) ressalta ainda que a estrutura organizacional resulta do interesse em satisfazer apenas em um grau mínimo aos objetivos organizacionais, dando prioridade em satisfazer as conveniências e as preferências dos membros do topo da hierarquia.

As grandes distorções entre a situação profissional de homens e mulheres também pode ser explicada, em parte, pela fraca atuação dos sindicatos em relação a esse assunto. Lobo (1991) ressalta que os sindicatos no seu empenho em convergir esforços tendem a homogeneizar as necessidades e interesses dos trabalhadores. Admitir a diversidade é entendido como um risco à união, assim as reinvidicações são tidas como se fossem as mesmas para todos e somado ao fato de que nos sindicatos a presença da mulher é muito restrita - devido ao tempo despendido pela dupla jornada de trabalho e a mentalidade dos trabalhadores de ambos os sexos - tais reinvidicações são masculinas. Além disso, esse comportamento desencadeia atitudes semelhantes nos meios políticos e acadêmicos.

Por outro lado, há um claro paradoxo em lutar por direitos específicos das mulheres consolidando suas diferenças e dessa forma correr o risco de intensificar sua discriminação no mercado de trabalho.

Essa situação transparece quando analisamos a pouca participação das mulheres nos sindicatos tanto em termos quantitativos como quando se considera a classificação em setores, não obstante demonstre um crescimento bastante discreto nos últimos anos: em 1995 as mulheres representavam 1/3 do total de associados, em 2002 a proporção é de 37,4%. Sublinha-se ainda que a proporção de mulheres que atuam diretamente na vida sindical ainda é ínfima embora também esteja aumentando sutilmente. Em 1992, em apenas 10% dos sindicatos de empregados urbanos a presidência era exercida por mulheres, em 2002 a percentagem chega a 15,8% (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2006).

2.3. Paradigmas organizacionais

Acerca de um século, com o advento da Escola da Administração Científica por Frederick Taylor, as organizações assistiam a transformação dos modelos de trabalho, que passaram a ser meticulosamente planejados visando obter a máxima eficiência da força de

trabalho assentados em princípios determinados pela denominada Organização Racional do Trabalho e pelo conceito de homem econômico. Tais princípios se mostraram absolutamente bem sucedidos em termos de retorno financeiro frente ao mundo estável ou de mudanças previsíveis da época.

Atualmente, o cenário em que estão inseridas as empresas diverge radicalmente dessa conjuntura impondo a adoção de novos conceitos de gestão e de trabalho como a polivalência que surgem em contraposição ao sistema tradicional, e utilizam como forma de maximizar os rendimentos do trabalhador sofisticadas estratégias que englobam não somente aspectos financeiros como era até então, mas também subjetivos.

2.3.1 Taylorismo - Fordismo

O modelo artesanal de produção fabricava produtos moldados pelas necessidades individuais de cada consumidor, ou seja, a produção era realizada conforme o resultado final esperado pelo consumidor.

A Revolução Industrial transformou radicalmente o processo produtivo nas organizações ao introduzir a padronização como uma condição essencial para gerar uma grande capacidade produtiva - fator que determinava a hegemonia econômica e até política da Inglaterra nos séculos XVIII e XIX.

Nesse período, a chave do sucesso de uma empresa residia em seu volume de produção e a preocupação central passa a ser produzir cada vez mais com cada vez menos recursos, em detrimento da produção voltada a atender as necessidades específicas de cada consumidor. Apesar de berço da Revolução Industrial, o domínio inglês dá lugar ao americano no século XX. Nos Estados Unidos surgiram os estudos de Administração que nortearam as organizações do século passado e os primeiros estudos acerca do processo produtivo com Frederick Taylor que inaugura a Escola da Administração Científica ao aplicar uma análise científica e racional direcionada à eficiência produtiva (MARTINS; LAUGENI, 1998).

Taylor estabelece a Organização Racional do Trabalho que separa rigidamente o pensar do fazer. Aos operários a partir desse momento cabe apenas a execução das tarefas planejadas e controladas pelos gestores. Um dos principais preceitos da Organização Racional do Trabalho é a Análise do Trabalho e o Estudo de Tempos e Movimentos.

A Análise do Trabalho avalia cada movimento empenhado na realização de uma tarefa extinguindo os movimentos inúteis e aprimorando os úteis de forma a otimizar o esforço e o tempo despendido pelos operários. O Estudo de Tempos e Movimentos determinava o tempo necessário para completar uma tarefa minuciosamente planejada acrescido das interrupções necessárias, resultando assim no tempo padrão (CHIAVENATO, 2000).

O Estudo de Tempos e Movimentos originou a noção de divisão do trabalho e a especialização do trabalho executado pelo operário. Dentro do objetivo principal de produtividade, a descrição de cada cargo se resumia à efetuação de apenas uma tarefa ou de algumas tarefas altamente restritas e assim fáceis visando o desempenho excelente do trabalhador dentro do planejamento específico e padronizado da tarefa minimizando gastos com treinamento e desperdícios, favorecendo um controle mais rigoroso. Além disso, a seleção de funcionários deveria seguir a critérios de adequação ao cargo e as condições físicas deviam ser pensadas em termos de eficiência.

Da mesma forma o controle exercido sob os operários também deve ser especializado por área assim como sua autoridade deve ser funcional limitada a sua especialização de acordo com o conceito de supervisão funcional. Para Taylor (apud CHIAVENATO, 2000, p.63), o modelo ideal de organização é o funcional e ele o define da seguinte maneira:

> A administração funcional consiste em dividir o trabalho de maneira que cada homem, desde o assistente até o superintendente tenha que executar a menor variedade possível de funções. Sempre que possível, o trabalho de cada homem deverá limitar-se à execução de uma única função.

Taylor cria o conceito de homem econômico o qual defende que o único fator capaz de promover o empenho do trabalhador é a remuneração. Assim, estabelece a remuneração atrelada ao desempenho e ignora completamente a importância dos fatores intrínsecos e das relações informais como motivadores.

A Administração Cientifica forneceu as condições para a produção em massa. Já no ano de 1913, podemos observar o primeiro exemplo marcante de produção em massa implantado por Henry Ford na indústria automobilística. No decorrer das próximas décadas, a indústria norte-americana se aperfeiçoou nesse paradigma de produtividade consolidando sua supremacia com as conseqüências da Segunda Guerra Mundial. Nesse período, a tecnologia da produção e sua gestão são o centro das atenções dos gestores (MARTINS; LAUGENI, 1998).

Atingido a plena liderança na produção industrial, os administradores norte-americanos passaram a encarar a área da produção como um desafio já superado.Essa impressão de controle da área industrial, associada à concorrência cada vez mais acirrada, fez com que as empresas se concentrassem em outros setores.

A produção nessa fase passou a ser um setor desprestigiado principalmente em relação aos objetivos estratégicos da organização.A partir dos anos 70, passou-se a observar a perda de mercado da indústria americana e européia em decorrência da ascensão surpreendente de países como o Japão. Na década de 80, esse processo se tornou muito mais evidente e foi mais acentuado justamente em setores maduros e com líderes bem consolidados. Ocorre, que o Japão, desde o fim da Segunda Guerra Mundial, estabeleceu novas estratégias empresariais e investiu no desenvolvimento de novas tecnologias capazes de obter excelência em qualidade - baseada na percepção das necessidades variadas dos consumidores - e baixos preços objetivando atingir mercados externos, enquanto as empresas ocidentais continuavam a tratar a produção focada exclusivamente na produtividade (CORRÊA; GIANESI, 1996).

No Brasil, com a queda das políticas protecionistas as empresas nacionais ficaram expostas à concorrência externa e terão de se adaptar ao novo modelo de gestão caso contrário, serão expulsas do mercado interno.

2.3.2 Reestruturação Produtiva

O desenvolvimento da globalização econômica em conjunto com a revolução nos campos políticos, sociais e culturais originados pelo surgimento da microeletrônica provocou a obsolescência dos paradigmas produtivos norte-americanos - taylorismo e fordismo.

Os princípios que focalizavam a produção em massa, a divisão do trabalho, a separação entre a criação e a efetuação do trabalho e o estudo de tempos e movimentos e que promoveram a geração de riqueza até os anos 70, mostraram-se inadequados frente à instabilidade principalmente dos mercados e dos fluxos financeiros na nova conjuntura (TEIXEIRA, 2001).

Reestruturação produtiva pode ser definida como um processo de transformações na estrutura organizacional visando sua flexibilidade e integração através da adoção de novas tecnologias, novos modelos organizacionais e de gestão. Conforme Hirata, "a noção de flexibilidade ou de especialização flexível foi construída ignorando todo o enfoque em termos de gênero" (apud GIRÃO, 2001, p.327).

O modelo japonês - também conhecido como toyotismo ou "Ohnismo", em referência ao engenheiro japonês que lançou o modelo - surgiu, como uma alternativa mais condizente com as atuais exigências de mercado (CORIAT, 1994).

O método Toyota se baseia na produção *just-in-time* que objetiva responder à demanda de forma ágil mantendo o menor estoque possível; e a auto-ativação ou polivalência operária como uma forma de melhor aproveitar a força de trabalho.

Tais preceitos possibilitaram a produção em séries limitadas de produtos diversos e não semelhantes. Em seguida, concluiu-se que os mesmos também poderiam ser utilizados na produção em massa apesar, de preservar a flexibilização em torno da diferenciação dos produtos (CORIAT, 1994).

A promoção do conceito de desespecialização e polivalência dos trabalhadores, insígnia do Ohnismo, contrapunha o principio de especialização do trabalho imposto pelo modelo taylorista-Fordista.

Contudo, de acordo com Coriat (1994), o novo modelo não determina uma ruptura em essência com o clássico uma vez que consiste, tal como aquele em um modelo de gestão voltado à racionalização do trabalho. Com efeito, ambos têm como objetivo a intensificação do trabalho – desmantelando o conhecimento dos trabalhadores e minimizando sua influência em relação ao processo produtivo - diferindo quanto aos meios, no caso japonês constituídos pela desespecialização e pelo tempo partilhado.

A linearização da produção é uma peça fundamental para se entender o alcance de produtividade e flexibilidade proporcionados pelo modelo. Ohno estabelece a organização em forma de U de maneira que as entradas e as saídas estejam dispostas de frente umas para as outras. Dessa forma, cada operário interagindo com varias máquinas executa um conjunto de operações moldadas de acordo com o número e as características do pedido de produção. Vale destacar que tal estrutura tem em vista atrelar o número de operários ao tamanho da produção requerida.

O modelo japonês é orientado para "otimização em equilíbrio geral das linhas e dos processos e não na busca da otimização unicamente das operações" (CORIAT, 1994, P.65).
Os principais benefícios gerados pelo formato consistem na diminuição do chamado "tempo morto" – tempo necessário para aguardar, estocar e locomover - e a maleabilidade das operações quanto às necessidades de produção sendo a transposição de fronteira um dos meios de alcançá –la.

O "tempo alocado" de Taylor se baseia na produtividade como resultante do esforço desprendido individualmente pelo operário localizado em uma definida posição. Já no sistema

fordista a produção era conduzida por um ritmo constante compelido pela esteira rolante. Desse modo, o "tempo alocado" passou a ser "tempo imposto".

No modelo japonês, os limites das disposições e ilhas de trabalho são incessantemente ultrapassadas e as tarefas são partilháveis. Essa configuração é possível devido ao modelo linear de produção e a mulitifuncionalidade dos operários.

De fato, essa capacidade que o modelo encerra cria as condições para a aplicação do preceito de tempo partilhado necessário para alcançar a produtividade por meio da flexibilidade do trabalho. O "tempo partilhado" difere substancialmente do "tempo alocado" de Taylor e do "tempo imposto" de Ford, embora também se apóie no estudo de tempos e movimentos, por se pautar "no principio da atribuição de tarefas moduláveis e variáveis tanto em quantidade quanto em natureza" (CORIAT, 1994, p.71). Onho entende que os modelos clássicos são deficientes porque despendam exagerado tempo morto.

A autonomação foi gerada na industria têxtil na fabrica da Toyota. Incomodado com a grande quantidade de defeitos que pequenas alterações nas máquinas podem ocasionar, Toyota cria dispositivos que interrompem o trabalho das mesmas em caso de desvios atribuindo a elas certa autonomia.

A lógica de tal preceito se concretiza também na industria automobilística, onde se amplia para além das máquinas atingindo o trabalho dos operários por meio de dispositivos organizacionais denominados como mecanismos de auto-ativação.

O método *Kan-Ban* obedece ao seguinte mecanismo: o operário localizado na posição seguinte - o "cliente" – será suprido cada vez que se fizer necessário pelos materiais - "produtos comprados" - pela posição anterior "seção". Dessa forma, a produção na posição precedente esta atrelada à venda de peças (produtos).

Comparando-se aos modelos clássicos, o *Kan-Ban* promove uma inversão na cadeia produtiva, pois são as vendas já efetuadas que iniciam o processo de produção. Por outro lado, também o *Kan-Ban* inverteu a direção do sistema de informação indo do posto posterior para o anterior. Por conseguinte, o número de peças produzidas correspondem totalmente as peças demandadas.

As informações transitam por meio de "caixas" provida de "cartazes" (*Kan-Ban*) que expressam as encomendas necessárias e circularão entre o postos de produção. O modelo japonês reintegra diversas tarefas que eram rigidamente divididas pelo modelo de Taylor como execução polivalente, averiguação, manutenção, conserto e programação das máquinas, além de o controle de qualidade passar a ser efetuado de forma descentralizada nos pontos de produção.

O iminente paradigma produtivo não modificou somente aspectos produtivos e organizacionais, mas também a visão sobre quais são as características necessárias para os trabalhadores que deveriam estar, a partir desse momento, voltadas à qualificação e ao envolvimento (LEITE, apud TEIXEIRA, 2001).

Referente a esse aspecto, Machado (apud TEIXEIRA, 2001), conclui que esse novo perfil é requerido principalmente aos trabalhadores de maior nível hierárquico no processo produtivo.Não obstante, há uma tendência a direcioná-los concomitantemente aos demais segmentos.

Leite (apud GIRÃO, 2001) argumenta que a reestruturação caracteriza-se por apresentar uma mão de obra estável e qualificada nas grandes empresas, contrapondo-se a uma mão-de-obra desqualificada, instável e mal remunerada com o uso de discriminações para o alcance dos objetivos organizacionais nas pequenas empresas. A discriminação de gênero seria um instrumento para atingir a flexibilidade.

No entanto, discriminações de gênero e de idade estão presentes também nas grandes empresas e correspondem a estratégias de gestão em sua busca pela flexibilidade, enxugamento e integração (GIRÃO, 2001).

A Gestão da Qualidade Total (GQT ou TQC) é uma das ferramentas do modelo japonês que vem de encontro às novas exigências do mercado. Um de seus preceitos fundamentais consiste em fazer com que os operários assumam por si mesmos o monitoramento de suas execuções bem como um papel de "cliente interno" diante dos "produtos" entregues por seus precedentes (RUAS; ANTUNES, 1997).

As políticas de Recursos Humanos devem caminhar nessa direção e buscar estimular os funcionários a desenvolverem comprometimento com os objetivos da empresa, como um pré-requisito para o sucesso da TQC. Contudo, o estabelecimento dessas políticas depende de um processo árduo uma vez que a questão do comprometimento profissional inerente a implantação do TQC foi formulada no Japão da década de 50, portanto sob um cenário bastante divergente do mundo ocidental de hoje. A coação moral intensa imposta pela sociedade japonesa, principalmente naquela época, foi um dos pilares sobre os quais se construiu o TQC elemento que não encontra paralelo no mundo ocidental dos anos 90.

De qualquer forma, o esforço para obter o comprometimento dos funcionários é uma constante nas empresas em todo o mundo. Conforme os principais estudiosos de Qualidade Total como Campos, Crosby, Juran, Deming, (RUAS; ANTUNES, 1997), a administração de Recursos Humanos voltada ao comprometimento deve se guiar pelos seguintes princípios:

a) estabilidade: o profissional deve entender que faz parte da empresa e ter segurança quanto a sua presença;

b) retribuição: contrapartida adequada ao empenho e aos resultados obtidos a partir dos salários e da remuneração indireta;

c) desenvolvimento pessoal e profissional: suscitar a busca pela qualificação;

d) reconhecimento: por meio de recompensas materiais ou pessoais;

e) estímulo à comunicação: não somente de cima para baixo e sim em ambas as direções e horizontalmente;

f) pesquisa de ambiente: obter o *feed-back* dos trabalhadores em relação aos efeitos gerados pela atual política e levantar situações que se mostrem inadequadas.

Por outro lado, as práticas e sistemas mais importantes relacionadas ao TQC, segundo os estudiosos, são:

a) Plano de Cargos e Salários: tornam visível ao trabalhador expectativas em ralação ao futuro na organização. A partir desse plano é determinada à política salarial, a subordinação hierárquica, e é possível vislumbrar a posição da empresa no que concerne à divisão e à organização do trabalho;

b) Programa de benefícios extra-salariais: favorecem o comprometimento principalmente em países subdesenvolvidos, como o Brasil, onde a população é privada de recursos essenciais, o que leva as empresas a exercer o papel que o Estado não cumpre eficazmente. Muito embora, essa postura provoque uma melhora na qualidade de vida das pessoas, não se pode perder de vista o perigo de que tais práticas se revistam de um caráter paternalista;

c) Planos de formação e treinamento: elemento incisivo que propicia o comprometimento notavelmente quando não se limita ao treinamento incorporando a formação pessoal e a referentes ao cargo. Defendido amplamente pelos estudiosos de QT, é um ponto de extrema importância, pois está ligada à auto-estima. Também são essenciais para tornar os trabalhadores aptos para preencher capacidades requeridas pela QT e se envolverem nos processos de aperfeiçoamento, no trabalho em grupo com coesão nas áreas;

d) Sistemas de incentivo: constituem em recompensas financeiras ou sociais que visam demonstrar reconhecimento por resultados obtidos ou pelo comprometimento demonstrado. Caso combinada com a valorização social perante os demais colegas e parentes e transmitidas pelos meios de comunicação da empresa, influi

consideravelmente no comprometimento. No que toca a remuneração variável, é discutível sua capacidade de contribuir para o comprometimento entre os especialistas;

e) Procedimentos regulares de comunicação interna: proporciona o entendimento mútuo dos fatos ocorridos na organização;

f) Sistemas e práticas de acompanhamento do ambiente interno (ou de satisfação do empregado): essencial para conhecer a situação dos funcionários em relação ao envolvimento, interesse, ao sentimento de identificação com a empresa e perspectivas que precisam ser atendidas.

Segundo Ruas e Antunes (1997), a questão do comprometimento, aparentemente, desenvolve - se com grande morosidade se comparável a outros aspectos do QVT, mais distanciados do lado humano. Os autores salientam ainda que no campo da Administração de Recursos Humanos, a QVT se mostra muito mais arrazoada que evidenciada em ações empreendidas.

Diversas avaliações, referentes tanto a paises desenvolvidos como subdesenvolvidos, indicam que em empresas situadas em segmentos caracterizados pela tecnologia de altíssimo nível, as constantes inovações tecnológicas determinam importantes transformações organizacionais concernentes aos sistemas de informação, à estrutura e aos requisitos esperados dos operários e dos gerentes (FLEURY, apud PERES, 1985).

Outro aspecto fundamental do Ohnismo é a nova visão de autoridade e divisão de trabalho que o mesmo origina frente ao sistema de Fayol, um dos colaboradores do modelo de Taylor, que tornou possível a consolidação e o desenvolvimento da fabricação em massa de produtos equivalentes e que se mostrou absolutamente bem sucedido em relação às características de mercado da época.

Um grande feito de Fayol foi promover a profissionalização da administração empresarial ao desvincular a autoridade da posse ou do parentesco e conferi-la à aptidão. Todavia, ele determina uma inflexível divisão funcional e estrutura hierárquica, sintetizado pelo organograma.

Seguindo tal modelo, a direção geral estabelece as orientações e as transmitem pela linha de autoridade até a base da organização. Em cenários altamente mutantes, logicamente o mesmo encontra grandes dificuldades. Onho revoluciona esse padrão. Para ele, "autoridade e divisão funcional estrita não são necessariamente sinônimos" (CORIAT, 1994, p. 76).

O principio que rege é "pensar pelo avesso" considerando que é o mercado que guia a empresa e assim fomentando a capacidade de adaptação da organização às variações ambientais. O conceito de tempo partilhado empregado nas operações é estendido à

administração global. A divisão funcional rigorosa cede lugar na organização Onhista à empresa transfuncional, na qual os intercâmbios entre área operacional e área funcional são constantes se desenhando uma nova estrutura organizacional de forma horizontal.

A reestruturação produtiva na América Latina assume geralmente o modelo verticalizado para as cadeias produtivas em que se verifica uma alta disparidade de poder entre empregados e empregadores, leis trabalhistas ausentes ou ineficazes, especialmente em relação a subcontratação de trabalhadores, e a falta de competitividade entre as empresas e internamente à empresa.

Esse fator desencadeia as más condições de trabalho com a discriminação de gênero bastante arraigada e constantemente atuando em conjunto com outros elementos como etnia e certas unidades produtivas (GIRÃO, 2001).

A reestruturação produtiva, que surge como uma exigência determinada pelas características do sistema capitalista atual, conduz as empresas a adotarem modelos de gestão que valorizem a flexibilidade. Na prática, tal atributo vem sendo obtido por meio de políticas de Recursos Humanos que modificam as aparências como uma mera necessidade para que em essência preservem os preceitos tradicionais de exclusão, o que se evidencia pelas novas relações de trabalho pautadas na informalidade ou no expediente de meio período e de salários reduzidos, pela polivalência, pelas barreiras de fundo discriminatório em certas áreas e níveis hierárquicos; pela individualidade consolidada em detrimento de uma postura de valores coletivos; e pela produtividade de elevados padrões exigida (LEITE, apud GIRÃO, 2001).

2.3.2.1 Reestruturação produtiva no Brasil

No Brasil, a abertura econômica que expôs as empresas nacionais à concorrência internacional as obrigou a adaptar seus processos produtivos para alcançar condições de crescimento e até mesmo de sobrevivência.

Além disso, os anos 80 foram marcados por importantes acontecimentos na área política - o fim do regime militar - e na área social - a volta fervorosa do movimento operário e sindical - que estimularam a transformação do paradigma produtivo. Paralelamente, a grande crise econômica da década igualmente motivou essa revolução (LEITE, apud TEIXEIRA, 2001).

Por outro lado, salienta-se que a reestruturação produtiva no país assumiu formas diferentes de acordo com o setor a que pertencia a organização bem como do local em que

estava inserida. Contudo, a reestruturação produtiva brasileira, de um modo geral, foi revestida de uma natureza conservadora devido ao perfil comportamental dos gestores nacionais que relutaram em fazer com que os trabalhadores se tornassem mais independentes e assumissem maiores responsabilidades no processo produtivo, como uma necessidade para atender aos novos princípios de organização de trabalho e às novas tecnologias.

Coriat (1994) reforça esse pensamento ao ressaltar a relevância de se entender o modelo japonês como um grupo indissociável de transformações que se refletem não somente em aspectos produtivos e organizacionais, mas também na área de Recursos Humanos requisitando conhecimento e autonomia dos trabalhadores. Todas essas transfigurações se relacionam de uma forma lógica formando uma unidade. No entanto, no Brasil, pondera-se que não há transferência do modelo japonês em um caráter sistêmico em nenhum setor industrial, pois o que se verifica é apenas a importação de alguns processos como o JIT e o CCQ.

Esse fato ocorre em razão de as empresas brasileiras terem se desenvolvido a partir de uma concepção de trabalho baseada na falta de qualificação e em salários baixos promovendo assim, condições de insegurança e debilidade entre a classe operária. Conforme sublinha Coriat (1994, p.12), "os métodos japoneses são no Brasil, utilizados como ferramentas de racionalização do já existente, sem nada mudar das lógicas fundamentais tayloristas e fordistas que constituem o fundamento da indústria tradicional".

Desse modo, os sindicatos e os operários enxergam com temeridade a adoção dos mecanismos Onhistas, de tal forma que a influência do Onhismo no Brasil é caracterizado por aprofundar os riscos e os conflitos organizacionais, e a hipótese de que as técnicas adotadas correspondam às expectativas em longo prazo inspiram ceticismo.

Salvo se forem constituídas novas conjunturas sociais internas e externas às organizações para estabilizar o trabalho - e assim viabilizar o conhecimento dos trabalhadores gerando dessa forma, qualidade e produtividade - para atualizar as condições do proletariado e desenvolver o potencial de competitividade, torna - se impossível a incorporação efetiva do novo modelo, o que Coriat (1994) percebe como improvável diante do cenário brasileiro atual.

Conforme Britto (1997), as empresas que desenvolvem equipamentos para telecomunicações no Brasil estão vivenciando um processo de reestruturação como resposta à intensificação da concorrência originada pela abertura comercial e pela globalização bem como o avanço da tecnologia, o surgimento de nichos dinâmicos e a modificação estratégica

nas posições das empresas do setor. Diversas pesquisas indicam que a abertura comercial representou forte influência nesse setor.

A reestruturação nessas empresas se caracteriza pelos seguintes fatores: demissões e adoção de estrutura hierárquica simplificada; terceirização no processo produtivo parcialmente ou em ciclos inteiros; foco na qualidade e na produtividade evidenciado pela implantação de modelos de gestão voltados a esses fins e programas de qualidade total e a busca por certificados; expansão de importação de produtos; determinação de estratégias de mercado a segmentos recentes e dinâmicos; surgimento de parcerias com organizações estrangeiras viabilizando o emprego de altas tecnologias.

Fleury (1993), em seu estudo acerca de organizações de alta tecnologia (informática e telecomunicações), no Brasil, aponta que o fator determinante de competição para as empresas analisadas é a qualidade de seus produtos. Tais empresas estão permanentemente voltadas à inovação, pela obtenção de novas tecnologias e pela organização do trabalho, tendo em vista a capacidade de acompanhar simultaneamente a alta mutabilidade das configurações tecnológicas, que representa a sua insígnia.

Conforme Fleury (1993), as organizações inseridas em setores de alta tecnologia, tal como a de telecomunicações, distinguem - se das componentes de outros setores no Brasil pela grande atenção despendida para a Administração de Recursos Humanos vista como uma área de extrema relevância para a capacidade competitiva. Nessas empresas, a gestão de Recursos Humanos se encontra integrada a essa realidade e tem por objetivo valorizar a priori a classe técnica, em seguida a gerencial englobando também a classe operária - embora essa não seja considerada estratégica para essas empresas - fator não muito comum nas empresas brasileiras.

Tal valorização se traduz por programas de treinamento e desenvolvimento, planos de cargos e salários, remuneração alta em relação ao mercado e benefícios, medidas válidas à classe operária. As políticas de Recursos Humanos nessas empresas convergem esforços para desenvolver e preservar os denominados profissionais "empreendedores", utilizando formas de remuneração por desempenho, favorecendo a comunicação em toda a empresa e estimulando a gestão participativa. A gestão dos trabalhadores está centrada para o indivíduo e não para o grupo a fim de promover o envolvimento efetivo e a estabilidade, devido ao forte receio pela rotatividade. Outra importante aspiração dessas políticas é originar uma cultura corporativa (FLEURY, 1993).

Observa-se que as políticas de Recursos Humanos das organizações atuais estão se direcionando a exploração do campo subjetivo dos trabalhadores para a consecução de seus objetivos, como forma de se adaptar ao novo paradigma.

Acerca dessa questão, salienta-se que, conforme Guattari, (apud TEIXEIRA, 2001, p.352) "o capital funciona de modo complementar à cultura enquanto conceito de equivalência: o capital ocupa-se da sujeição econômica e a cultura da sujeição subjetiva".

Zibas (1997), em trabalho realizado em uma organização de produção enxuta que havia introduzido a gestão participativa, concluiu que o novo controle exercido pela equipe de trabalho e não mais por supervisores, que agora permanecem em uma posição de orientador e coordenador é muito mais incisivo e bem sucedido para a empresa. Todavia, a mesma ressalta os efeitos prejudiciais ao trabalhador para quem:

> [...] o desgaste físico e emocional pode ser intenso. Ao ritmo acelerado da produção e as redobradas responsabilidades quanto ao fluxo e a qualidade, junta-se ainda a sobrecarga de se tornar o controlador do comportamento do companheiro, sendo obrigado, às vezes, até a recomendar sua demissão (p. 137).

Sublinha ainda a autora, que o sentimento de coletividade entre os operários é enfraquecido, pois graça a incentivos persuasivos - em especial o financeiro, a satisfação em ser percebido como um membro influente (relativamente) dos caminhos da empresa e o envolvimento gerado pela diluição da divisão entre executar e criar - eles se identificam mais com os objetivos da empresa do que com seus objetivos como classe trabalhadora. Além disso, tais incentivos maquiam o fato dos trabalhadores não receberem uma remuneração formal referente às novas funções, inclusive administrativas, que passaram a assumir.

Humphrey (apud ZIBAS, 1997) reforça esse pensamento ao afirmar que as empresas que utilizam modernas ferramentas de gestão voltadas à produtividade e a qualidade total atuam no sentido de coibir posturas críticas inibindo a influência sindical e intensificando a adesão à ordem.

Tais pontos são apontados por Zibas (1997) como o "reverso da medalha", ou seja, em contraponto aos benefícios normalmente indicados pelo contexto produtivo atual, a saber: realização pessoal pelo enriquecimento do trabalho e a participação; auto-estima pelo fim de símbolos de autoridade; responsabilidade e confiança.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, descreve-se os procedimentos metodológicos empregados na elaboração do estudo apresentado expondo o delineamento da pesquisa, o campo de estudo, os sujeitos de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados empregadas, as categorias de análise utilizadas e as limitações da pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

Os estudos podem ser classificados de acordo com sua finalidade como exploratórios, descritivos e experimentais. O estudo descritivo de acordo com Triviños (1987, p.110) "pretende descrever 'com exatidão' os fatos e fenômenos de determinada realidade." O estudo de caso consiste em um estudo descritivo direcionado a avaliação de uma unidade. Esse trabalho se baseia em um estudo de caso descritivo apresentando como unidade de análise uma organização de alta tecnologia.

A abordagem utilizada no estudo de caso empreendido é qualitativa. A escolha dessa abordagem foi motivada pela mesma proporcionar uma apreensão mais aprofundada de certa conjuntura. Conforme sublinha Richardson, et al (1999 p. 80):

> Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Conforme o mesmo autor, o predomínio dos estudos quantitativos nas ciências sociais faz com que os pesquisadores se restrinjam a analisar aspectos objetivos passíveis de serem quantificados, enquanto ignoram informações que somente podem ser captadas por meio de pesquisas qualitativas. Há campos em que análises qualitativas se mostram mais adequadas em especial conjunturas complexas ou bastantes específicas. Dessa forma, concluiu-se que a aplicação da abordagem qualitativa é mais favorável ao alcance dos objetivos propostos pelo presente trabalho.

3.2 O campo de estudo

A escolha da organização a ser estudada obedeceu aos seguintes critérios:

a) apresentar cadastro na FIESC - Fundação das Indústrias do Estado de Santa Catarina;

b) pertencente à região da Grande Florianópolis;

c) a partir de 300 funcionários;

d)setor privado;

e) acessibilidade.

A Alfa Ltda*, empresa selecionada como objeto de análise nesse estudo, atua no setor de equipamentos elétricos e de telecomunicações em Santa Catarina. Fundada em 1977, como uma microempresa, principiou sua história de sucesso produzindo relógios para competições de rali.

Na década de 80, o desenvolvimento de diversos produtos muito atrativos ao mercado de telecomunicações - como o serviço eletrônico de auxílio à lista (102) e o serviço de despertador automático - hoje bastante difundidos em todo o país, despontaram a Alfa como uma empresa tecnológica de visibilidade nacional.

Nos anos 90, quando já havia alcançado a expansão de seus negócios para grande parte das empresas de telecomunicações estatais, a Alfa se viu diante de uma transformação em seu mercado consumidor: a privatização. A abertura de mercado causou um momento de preocupação à Alfa que reagiu desenvolvendo o *Basic Exchange Service* (BXS), que integra telecomunicações e informática (CTI), o qual marca o começo de sua operação no mercado corporativo, resultando assim na diversificação de seus negócios, além de excelentes resultados financeiros.

Atualmente, a organização tem como objetivo ser pioneira em oferecer soluções em telecomunicações para o mercado nacional, por meio da Plataforma de Comutação Digital e atende provedores de *internet*, redes corporativas para comutação de voz e dados, *call centers* e operadoras de telefonia.

Ao longo de sua trajetória de quase 30 anos, a Alfa se desenvolveu e hoje é uma empresa de porte médio que conta com 390 funcionários, dos quais 311 estão na matriz em Florianópolis e os demais distribuídos em suas 10 filais presentes nas 05 regiões do país.

Como uma empresa de tecnologia, tem no conhecimento dos colaboradores seu principal ativo. Assim, a maior parte de seu quadro de funcionários atinge o nível superior.

---

* *Nome fictício*

Salienta – se ainda que a empresa apresenta como um forte fator cultural a presença de estagiários e a efetivação dos que evidenciam melhor desempenho por meio do "Programa de Oportunidades para Estagiários". Por conseguinte, a maioria dos colaboradores foram introduzidos na empresa dessa forma.

Estimulando o desenvolvimento de novas tecnologias a empresa, estabeleceu convênios com várias instituições de ensino e pesquisa reservando parte de seus lucros a esses fins. A Alfa também constituiu empresas com finalidades restritas abrindo sociedade minoritária visando uma ligação estável com indivíduos capazes de contribuir com a geração de tecnologias.

A abertura comercial e outras alterações importantes ocorridas a partir dos anos 90 que causaram grandes impactos, especialmente no seu setor, além do seu próprio crescimento impeliram a empresa a um processo de reestruturação produtiva.

3.3 Sujeitos de pesquisa

Os sujeitos de pesquisa foram 10 mulheres que trabalham na organização e o Gerente de Recursos Humanos. A escolha das funcionárias ocorreu dentro dos seguintes parâmetros:

a) indicações do gerente de Recursos Humanos;

b) seguindo preferência, quando possível, por pessoas de nível hierárquico intermediário;

c) profissionais que atuam em diferentes setores da empresa;

d) funcionárias contratadas, excluindo estagiárias;

e) instrução mínima das entrevistadas é o ensino médio ou o curso técnico equivalente.

A quantidade de trabalhadoras selecionadas para a pesquisa representa em torno de 10% do total de trabalhadores do sexo feminino da empresa. O Gerente de Recursos Humanos foi entrevistado a fim de se conhecer as principais políticas, orientações e estratégias dessa área, bem como para se obter informações gerais referentes ao processo de reestruturação vivido pela empresa.

3.4 Técnicas de coleta e análise de dados

As técnicas de coleta de dados empreendidas nesse estudo foram constituídas por: entrevistas semi – estruturadas, análise de documentos da organização e observação. As questões presentes nos roteiros de entrevistas semi – estruturadas aplicados com o Gerente de

Recursos Humanos e com as trabalhadoras visam estabelecer um panorama de como as representações sociais de gênero influenciam na vida profissional das mulheres considerando as modificações nas relações da empresa com os trabalhadores impostos pela reestruturação produtiva.

As entrevistas semi – estruturadas com as profissionais foram realizadas individualmente, em um local privativo da empresa. Inicialmente, em todas as entrevistas foi explicado que se tratava de uma pesquisa acadêmica e que as entrevistadas não seriam identificadas. As entrevistas com o Gerente de Recursos Humanos e com as profissionais foram todas gravadas em áudio e posteriormente transcritas, de modo a preservar totalmente a fidedignidade dos dados coletados.

Com o intuito de complementar as informações necessárias a uma análise efetiva da organização em relação ao tema proposto, foram também realizadas consultas a documentos internos da organização – referentes a histórico e estratégias atuais em diversas áreas, Plano de Cargos e Salários, avaliação de desempenho, organograma - e também o *site* da empresa para obtenção de informações gerais.

Efetuou-se a observação não participante posto que a pesquisadora não integrou o conjunto pesquisado como se dele fizesse parte, somente manteve uma postura atenta diante do assistido (RICHARDSON, et al, 1999).

A fim de resguardar a identificação das entrevistadas elas são indicadas como: entrevistada A, entrevistada B, entrevistada C, entrevistada D, entrevistada E, entrevistada F, entrevistada G, entrevistada H, entrevistada I e entrevistada J. A pedido dos dirigentes da empresa foi lhe atribuída uma denominação fictícia: Alfa.

3.5 Categorias de análise

As categorias de análise são direcionadas às temáticas representações sociais de gênero e reestruturação produtiva. No quadro 1, decompõe-se essas categorias em suas respectivas unidades de análise.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE ANÁLISE
A importância atribuída ao trabalho	Escolha profissional e educacional Motivação para o trabalho Participação na renda familiar
Relação trabalho - família	Dupla jornada de trabalho
Divisão sexual do trabalho	Capacidade da mulher para executar tarefas operacionais, técnicas e de engenharia Razões para o predomínio de mulheres em determinados setores e de homens em outros Compatibilidade do salário frente ao cargo e do cargo a escolaridade e experiência Critérios de seleção Discrepâncias salariais Postura da empresa para homens e mulheres Discriminação
Teto de Vidro	Ocorrência de promoções Características pessoais Possibilidades de ascensão profissional Comando de planos ambiciosos e projetos chave Política de promoções Mulheres em cargos de chefia
Reestruturação Produtiva	Trabalho Setor de alta tecnologia Importância da gestão de Recursos Humanos Gestão participativa Estratégias de comprometimento

Quadro 1: Categorias de análise
Fonte: elaborado pela autora

As categorias de análise apresentadas integram as questões dos instrumentos de coleta de dados aplicados nesse estudo.

3.6 Limitações do estudo

As características da pesquisa empreendida – estudo de caso, a abordagem qualitativa, o modo com que se procedeu à seleção dos sujeitos de pesquisa e a preocupação em manter sob sigilo a identidade das entrevistadas - impôs certas restrições à mesma.

Os resultados obtidos por esse trabalho estão delimitados ao campo de estudo por se tratar de um estudo de caso, portanto, não podem ser generalizados.

A natureza qualitativa da pesquisa não possibilita que a mesma obedeça a critérios estatísticos que permitam estender o resultado a todas as trabalhadoras nem mesmo ao conjunto de trabalhadoras da empresa Alfa.

O fato de as escolhas dos sujeitos de pesquisa terem sido efetuadas pelo Gerente de Recursos Humanos também é um fator limitante ao presente estudo, pois dessa forma a seleção foi condicionada ao julgamento do gerente a partir dos requisitos solicitados pela pesquisadora e não ocorreu de forma aleatória.

Algumas informações extraídas dos depoimentos que continham aspectos pertinentes aos objetivos do trabalho foram omitidas no intuito de garantir o anonimato das entrevistadas.

4 A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA ALFA

As empresas inseridas no setor de equipamentos para telecomunicações sofreram profundas transformações conjunturais ocorridas a partir da década de 90 no Brasil (BRITTO, 1997). Algumas reações tipicamente relacionadas ao setor, conforme o autor, foram adotadas pela empresa, a saber:

a) terceirização no processo produtivo de atividades secundárias frente ao desenvolvimento tecnológico com as conseqüentes demissões de trabalhadores;

b) grande ênfase da gestão na qualidade e na produtividade - a empresa implantou a política da qualidade total e obteve o certificado da ISO 9001 a 10 anos, o mantendo até hoje;

c) ampliação de seus negócios a novos conjuntos de consumidores;

d) importações;

e) parcerias com empresas internacionais visando o alcance de altas tecnologias e a comercialização de seus produtos no exterior.

A gestão de Recursos Humanos da empresa teve que se adequar à nova realidade imposta pelas exigências atuais de mercado. Curiosamente, contrariando a postura predominante das empresas do seu setor, que já inicio dos anos 90, conforme Fleury (1993), empreendiam grandes esforços no aperfeiçoamento da administração de Recursos Humanos, a qual muitas vezes assumia o nível de diretoria, somente acerca de um ano a organização despertou para o papel relevante dessa área a elevando ao nível de gerência. Até então, se restringia meramente ao desempenho de funções burocráticas tradicionais.

No entanto, tal fato reforça o pensamento de autores como Coriat (1994), Ruas e Antunes (1997), para quem a adoção de instrumentos originados do modelo japonês no Brasil ocorre de forma isolada ou desenvolvendo de forma muito lenta as questões relativas às relações das empresas com os seus trabalhadores.

A reestruturação da gestão de pessoas na Alfa trouxe importantes modificações compatibilizando o setor, ainda que de forma incipiente, com os imperativos do paradigma organizacional atual. Dessa forma, foram implantadas algumas políticas de gestão participativa e estratégias de comprometimento.

Quanto à gestão participativa destaca-se o Programa Jornada de Idéias, no qual todos os colaboradores podem contribuir com sugestões de melhoria remetidas a um Comitê de

Avaliação que avalia cada sugestão em no máximo 03 dias úteis. Caso tenha sua idéia aceita o colaborador recebe uma premiação segundo um sistema de recompensas.

O controle sobre o desempenho dos trabalhadores é efetuado pelo próprio grupo de acordo com os mecanismos determinados pela Gestão da Qualidade Total, em que cada funcionário assume uma postura de "cliente interno" cobrando do executor precedente a qualidade dos "produtos comprados".

No entanto, as decisões concernentes a promoções, admissões e demissões são tomadas diretamente pela gerência não cabendo aos grupos de trabalho tais determinações, embora a Avaliação de Desempenho 360° recém empregada na empresa faça com que os funcionários influenciem nessas decisões.

Em relação à estrutura organizacional, a empresa em 2005 passou por um processo de diluição hierárquica. De acordo com o Gerente de Recursos Humanos, o crescimento da empresa ao longo dos anos não foi acompanhado pela estrutura organizacional gerando um período bastante turbulento, quando todos os funcionários tinham amplo acesso às diretorias, a vice – presidência e a própria presidência sobrecarregando o trabalho dos mesmos.

A nova composição do organograma ajustado a uma empresa de médio porte e às novas demandas organizacionais ampliou o número de diretorias, de gerências e de supervisores ocasionando a descentralização de poder na empresa.

Entretanto, esse processo que alterou a configuração da estrutura organizacional por não ter sido gradual originou um choque entre os trabalhadores, pois um importante fator cultural teve que ser quebrado. O Gerente de Recursos Humanos admite que esse fato acarretou prejuízos na performance dos trabalhadores, por isso há uma certa preocupação em ser cauteloso na imposição da mudança que visa a consolidação da hierarquia.

De acordo com o Gerente de Recursos Humanos, a remuneração é adequada em relação ao mercado, como é característico às empresas de alta tecnologia. Segundo o mesmo, os salários são calculados a partir de uma pesquisa de mercado realizada atribuindo geralmente salários que ultrapassam 10% dos pagos pelas empresas concorrentes.

As estratégias de comprometimento, que de acordo com Ruas e Antunes (1997) representam uma condição essencial para a eficácia da Gestão da Qualidade Total, estão presentes na empresa e serão descritos a seguir.

A empresa Alfa possui um Plano de Cargos e Salários, no qual os cargos se repartem em 03 planos:

a) Plano I corresponde a cargos voltados a apoio técnico ou operacional;

b) Plano II estão inseridos os cargos de nível superior técnico ou administrativos avançados;

c)Plano III estão relacionados aos cargos de chefia.

Os Planos I e II são subdivididos de acordo com o tempo de serviço em júnior, pleno e sênior, com salários que variam em um mesmo grupo entre um intervalo mínimo e máximo de 30% em cada grupo e para cada grupo um aumento em ordem crescente de 12%. Apresenta-se o quadro 2 que apresenta os cargos e as classes salariais em que estão inseridos.

RELAÇÃO DE CARGOS

CARGOS DO PLANO I	GRUPOS								
Níveis →	Júnior	Pleno	Sênior						
Almoxarife	4	5	6						
Analista de O&M	7	9	11	12	13				
Assistente Técnico I	7	9	11	12	13				
Atendente	3	4	5						
Auxiliar Administrativo	4	5	6						
Auxiliar de Produção	4	5	6						
Auxiliar de Serviços Gerais	4	5	6						
Contínuo	2	3	4						
Copeira	2	3	4						
Designer I	7	9	11	12	13				
Operador de Computador	7	9	11						
Programador	10	12	15						
Recepcionista	3	4	5						
Secretária	7	9	11						
Secretária Geral	11	12	13						
Supervisor de Atendimento	7	9	11	12	13				
Técnico em Documentação	9	12	15						
Técnico em Eletrônica	9	10	11	12	13				
Telefonista	3	4	5						

CARGOS DO PLANO II	GRUPOS								
Níveis →	Júnior		Pleno		Sênior				
Analista de Sistemas	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Assistente Técnico II	16	17	18	19	20	21			
Designer II	16	17	18	19	20	21			
Engenheiro	16	17	18	19	20	21	22	23	24

CARGOS DO PLANO III	GRUPOS		
Níveis →			
Diretor	D1	D2	
Assessor	A1	A2	
Gerente	G1	G2	G3
Supervisor	S1	S2	S3

Quadro 2: Denominação de cargos e sua classificação em grupos salariais.
Fonte: Plano de Cargos e Salários da Alfa.

Conforme consta no referido documento:

> A finalidade da política de cargos e salários da Alfa consiste em atrair, reter e motivar o pessoal necessário ao seu quadro de empregados, baseando-se nos seguintes preceitos: promover a motivação e a justiça interna; permitir que a Alfa se apresente como atrativa para o mercado de trabalho; e possibilitar uma administração de RH compatível com as condições econômico - financeiras da empresa (ALFA, 2005, p.8).

A última atualização do Plano de Cargos e Salários da empresa teve como um de seus objetivos permitir "maior flexibilidade à movimentação interna" (ALFA, 2005, p.04) de modo que certos funcionários, como assistente técnico, transite em diversas áreas da empresa modificando apenas suas funções e não seu cargo. Além disso, visava também estabelecer as bases para a introdução da Avaliação de Desempenho 360°.

A Avaliação de Desempenho 360° foi adotada no intuito de acompanhar as competências e os resultados individuais dos membros da empresa em 03 dimensões: institucional, funcional e pessoal. As chefias são avaliadas por 03 de seus clientes internos, por supervisores e opcionalmente subordinados. Os funcionários que não exercem cargos de chefia são avaliados por 03 de seus clientes internos, supervisores e por seus semelhantes.

As notas atribuídas por chefia têm peso 02 e por clientes internos peso 01. Na auto - avaliação os pesos são para: institucional 02, funcional 03 e pessoal 01. As mesmas são classificadas em 04 categorias: abaixo do esperado, atinge parcialmente o esperado, atinge o esperado e acima do esperado. Para cada qual estão relacionados procedimentos determinados. A Avaliação de Desempenho é realizada semestralmente.

A empresa ainda não utiliza práticas de monitoramento periódico para analisar o comprometimento dos funcionários nem mesmo indicadores vinculados a aspectos como rotatividade e absenteísmo, por exemplo, porque segundo o gerente de recursos humanos não há dificuldades nesse sentido. Todavia, conforme o mesmo, em breve será determinada uma comissão para avaliar nas áreas com maior número de pessoas o clima organizacional e a partir dos resultados empreender as modificações requeridas.

A Alfa oferece um Programa de Benefícios Extra - Salariais bastante amplo englobando além dos regulamentados vale – transporte e alimentação (esse com o valor aproximado de um salário mínimo), assistência medica e odontológica, previdência privada, convênios com algumas universidades privadas, as quais proporcionam descontos para funcionários da empresa e também com restaurantes.

No que toca aos programas de incentivo, a empresa propicia estímulos financeiros com Programa de Participação nos Resultados distribuídos uma vez ao ano atrelada à avaliação de desempenho, na qual a avaliação individual representa 1/3 e a avaliação setorial 2/3 do benefício a ser pago. Segundo o Gerente de Recursos Humanos, essa remuneração adicional pode chegar a constituir um 14° salário. É efetuado somente quando a Alfa apresenta resultados positivos, o que vem acontecendo desde que o programa foi adotado. Vale reiterar que a eficácia de incentivos financeiros como PPR no alcance do comprometimento dos colaboradores é bastante controverso entre os especialistas da área (RUAS; ANTUNES, 1997).

Concernente a comunicação interna por ser uma empresa de tecnologia há uma grande disponibilidade de instrumentos para esse fim, inclusive intranet. Conforme o Gerente de Recursos Humanos, todos os funcionários e até os estagiários possuem um telefone com ramal próprio e um computador. A Alfa produz também um jornal interno que exibe informações gerais para toda a empresa. Também são usados murais e *banners* constantemente atualizados e *e – mails*.

Em relação à comunicação entre a área funcional e operacional, conforme o gerente de recursos humanos, "é pra ser bastante simples e rápida, em função dos fones, da proximidade". Contudo, segundo ele, estão sendo realizados treinamentos gerenciais voltados ao relacionamento entre essas áreas e a avaliação de desempenho gera o *feed – back* dos chefes para os subordinados.

Outro ponto chave para conquistar o comprometimento dos colaboradores, de acordo com os estudiosos do tema, é os Programas de Treinamento e Desenvolvimento (RUAS; ANTUNES, 1997). Consta em documento interno da empresa que todos os funcionários devem obrigatoriamente cumprir determinado número de horas de treinamento por ano variável conforme o nível hierárquico, porém o mesmo enfatiza que "apenas uma regra deve ser seguida: o treinamento em questão deve trazer benefícios mensuráreis a empresa" (ALFA, 1998, p.9).

Segundo o Gerente de Recursos Humanos, o esforço para se manter atualizado em relação à capacitação é muito estimulado na empresa e é um dos fatores considerados na avaliação de desempenho. Conforme o gerente "isso vai desde cursos internos e externos, faculdade, pós – graduação, mestrado. Mas, a gente busca realmente é canalizar para atividades fins da empresa".

Assim, podemos identificar na empresa os cinco princípios que regem a estratégia de comprometimento - de acordo com os principais estudiosos da área - por meio das práticas

empreendidas: estabilidade, retribuição, desenvolvimento, reconhecimento, comunicação e acompanhamento. O Gerente de Recursos Humanos afirma que os benefícios são oferecidos a todos os níveis hierárquicos.

A Alfa emprega no plano de carreira o sistema em "y" de forma que os salários podem ser equivalentes aos cargos de chefia sem que as pessoas ascendam a esses cargos. Conforme o gerente, "[...] a forma de a gente manter essas pessoas chaves na empresa não é dando um cargo gerencial pra eles. Dentro da área técnica, nós temos pessoas apenas técnicas mas, com um salário até acima de gerenciais, até com salários de diretoria sendo apenas técnicas [...]".

De acordo com estimativas do Gerente de Recursos Humanos, a média de tempo de permanência dos funcionários na empresa é de 04 anos. Conforme se pode concluir por meio de observação a rotatividade é alta, pois os colaboradores de um modo geral são bastante jovens. Vale lembrar que a reestruturação na gestão de recursos humanos da empresa ocorreu apenas acerca de um ano.

5 PERCEPÇÕES DE MULHERES PROFISSIONAIS

Este capítulo se reserva as análises dos dados coletados por meio da realização de entrevistas semi - estruturadas com 10 trabalhadoras da Alfa concernentes aos seguintes temas: importância atribuída ao trabalho, o relacionamento entre a vida familiar e a profissional, a divisão sexual do trabalho, o fenômeno do teto de vidro e as suas opiniões sobre as novas medidas empreendidas pela empresa em seu processo de reestruturação produtiva. Essas análises foram apoiadas em entrevista semi – estruturada concedida pelo Gerente de Recursos Humanos, documentos emitidos pela empresa e observação.

5.1 A importância do trabalho

O aspecto fundamental que distingue o trabalho feminino atual do que ele foi até então é o significado que ele assumiu na vida da mulher. O trabalho deixou de ser apenas um meio necessário para complementar a renda familiar para se tornar um fator que compõem a sua individualidade e fonte de realização pessoal (LIPOVETSKY, 2000).

Diversas pesquisas expressam que a determinação das mulheres para o trabalho nos dias de hoje está relacionada não só a vontade de evitar o isolamento doméstico, mas também a diversos fatores como independência financeira do cônjugue e realização pessoal que traduzem sua necessidade de consolidar sua autonomia, de criar sua própria vida, e não mais vê-la condicionada pelas decisões e conveniências alheias, ou seja, de se tornar sujeito de sua história. Desse modo, "o trabalho, em nossas sociedades, tornou-se um suporte muito importante da identidade social das mulheres" (LIPOVETSKY, 2000, p. 224).

Evidentemente, essa visão é diferenciada de acordo com o nível de instrução das mulheres que as colocam em atividades mais ou menos estimulantes. Assim, para as mulheres cujas atividades são restritas à execução no nível operacional muitas vezes somente a remuneração as leva a trabalhar. A falta de realização pessoal, provocada pela monotonia e pela pobreza intelectual de suas tarefas, somada ao peso da dupla jornada de trabalho gera mais nelas do que nas outras mulheres a vontade de voltar a condição de dona de casa.

Contudo, essa variação não deve confundir a tendência da mulher em ver no trabalho um sentido essencial de sua existência. Um fato elucidativo, é que está se tornando progressivamente incomum a mulher deixar de trabalhar após o casamento e a chegada dos filhos. "Em nossas sociedades, o trabalho profissional das mulheres tornou-se amplamente

autônomo em relação à vida familiar, passou a ser um valor, um instrumento de realização pessoal, uma atividade reivindicada e não mais sofrida" (LIPOVETSKY, 2000, p.221).

Com efeito, ao observar os depoimentos das entrevistadas trabalhadoras da Alfa se percebe que o trabalho representa um fator indissociável de suas vidas e não um mero suporte financeiro sujeito a ser descartado caso não seja mais indispensável ao sustento familiar. Mesmo algumas que enfatizaram a necessidade financeira como razão que as motivam a trabalhar também citaram a independência financeira ou a realização pessoal como fatores importantes. Os depoimentos expostos a seguir ilustram essa realidade.

> [...] Eu nunca fui criada pra enfim pra casar, pra ter filho, essa vida... Sempre aprendi que eu tinha que dirigir, que eu tinha que trabalhar, eu tinha que ter minha vida, não esperar pela dependência de um homem. Então, fazer faculdade, continuar os estudos, dentro da minha família isso sempre foi incentivado (Entrevistada B).

> Tudo. Independência, socialização, né? Realização pessoal...Eu...Eu gosto de trabalhar, desde cedo eu sempre trabalhei e não vejo isso como um obstáculo na minha vida é...O trabalho faz parte. Eu sem o trabalho eu sinto que falta alguma coisa (Entrevistada I).

> [...] Eu sempre tive vontade de fazer as minhas coisas assim de ter o meu dinheiro, de ter o meu trabalho, era o meu estudo, assim essas coisas fazem bem pra mim. Eu gosto... O que me levou a trabalhar? Eu preciso trabalhar pra ganhar dinheiro, pra me manter, mas eu gosto de trabalhar [...] eu sou meio independente assim por... Por personalidade e não conseguiria ter uma vida assim dependendo de outra pessoa (Entrevistada A).

A escolha profissional em todos os depoimentos aparece como resultante de critérios associados à identificação pessoal grande parte incluindo segurança financeira em relação ao futuro, fatores que reforçam a relevância do trabalho como elemento que constitui a identidade das mulheres.

5.2 A delicada relação trabalho – família

A dicotomia entre os papéis determinados para cada sexo naturalmente fere o senso de justiça das mulheres que trabalham e assim é visto com descrédito, como inerente a valores ultrapassados. Nesse sentido, apenas uma das entrevistadas respondeu que acredita que cabe mais ao homem que a mulher o sustento da casa e apenas uma respondeu que acredita que cabe somente a mulher ou principalmente a mulher as atividades do mundo doméstico.

> Não. Acho que não assim. É porque na minha casa eu tenho o próprio exemplo assim a minha mãe criou as 03 filhas e não precisou, entendeu? Não teve o meu pai junto e tal e a gente conseguiu levar numa boa assim, né? Mas, [...] O ideal é que seja feito junto mesmo. Acho que não é algo assim que tem que ser feito pelo homem e que a mulher não possa fazer (Entrevistada G).

> [...] Eu acho que compete aos dois porque se a gente lutou pra ter os mesmos direitos, eu acredito que a gente também tenha que ter os mesmos deveres (Entrevistada F).

Paradoxalmente, entretanto, todas as entrevistadas casadas demonstraram ser as principais responsáveis pelos trabalhos domésticos. Muito embora metade dentre essas não tenham admitido assumirem sozinhas esse papel quando questionadas a respeito disso, seus depoimentos denotam o contrário. Vale destacar esses casos.Uma delas revela esse fato ao ponderar que sua rotina profissional não foi alterada por residir próximo ao local de trabalho e por ela dispor do "apoio" de empregados domésticos bem como da participação dos familiares. No entanto, a entrevistada indica que ainda que não execute efetivamente pelos menos a maior parte dessas atividades, mantém - se em uma posição de predominio em relação às mesmas ao expressar esse envolvimento da família como uma "ajuda" que eles prestam a ela e não como se fosse obrigação deles também, ou seja, do marido e dos filhos caso já crescidos. Outra reconhece a certa altura da entrevista que "Pra nós mulheres a coisa fica mais pesada, né? Lógico um filho pequeno te exige mais do que do homem".

Uma das entrevistadas - cujo trecho do depoimento é apresentado abaixo - expôs uma situação bastante elucidativa, na qual ela não acredita na distinção de papéis entre homens e mulheres, mas ela se viu forçada a conscientizar seu cônjuge de que ambos tinham a mesma responsabilidade perante a família e tentar romper sua predisposição em se isentar da atuação no espaço doméstico, almejando viver de acordo com seus princípios. No entanto, seu depoimento deixa transparecer ao longo da entrevista que as atividades do lar seguem sob seu domínio. Mesmo as solteiras ou casadas que não tem filhos acreditam que a maternidade influenciaria de alguma forma em suas vidas profissionais.

> [...] eu encaro assim a... A... A responsabilidade, né? Do casal é como igual, entende? [...] ele não tem o menor senso de organização, não tem a menor necessidade de organização nem de limpeza da casa, nada. Então tem muita coisa que ele não vê [...] eu sempre conversei com ele é e disse que olha isso aqui não é que você me ajuda é um interesse tanto seu quanto meu manter a nossa casa, manter o nosso filho [...].É uma coisa que a gente teve que conversar e se organizar pra fazer porque se dependesse dele assim ele

> não tinha muito esse sentimento de organização, manutenção da casa, essas coisas todas não passavam pela cabeça dele (Entrevistada A).

Vale resgatar Bourdieu (2003) quando se refere à ação das estruturas sociais em originar padrões comportamentais diferenciados em função do sexo. Assim, percebe-se a manifestação da influência das estruturas cognitivas impingidas nas atitudes das pessoas. No entanto, os depoimentos colhidos surgem em contraposição ao pensamento do autor porque embora confirmem a relevância da atuação das estruturas sociais refletidas em suas ações, essas pessoas não acreditam na validade dos conceitos que impõem papéis distintos aos sexos, não obstante procedem tal qual como foram "ensinadas" ou condicionadas. Depoimentos, como os exibidos em seguida, revelam uma submissão da mulher a esses padrões inveterados que inserem o homem no mundo público e a mulher no privado, aos quais mesmo rejeitando ela obedece.

> [...] os afazeres domésticos...Tipo 70% sou eu daí eu divido as atividades com o meu marido [...] Acho que...Tem que ter uma democracia numa casa tem que ser dividido principalmente porque hoje a mulher trabalha não tem mais tempo pra ficar, né? Sendo dona de casa. Então tem que ter...Tem que ter uma divisão justa (Entrevistada I).

> [...] Claro que é a mulher ainda tem aquele estigma, né? De... Eu sou muito assim centralizadora eu sou muito de... De meter a mão, não gosto de esperar, eu vou e faço [...] então, a mulher é mais assim de ir e fazer. Mas, a responsabilidade é dos dois quando um não pode o outro tem que fazer, quer dizer, tem essa se negocia, né? [...] Pra nós mulheres a coisa fica mais pesada, né? Lógico um filho pequeno te exige mais do que do homem (Entrevistada D).

> A mulher é mais treinada pra isso desde criança, tá mais acostumada, mas não que cabe a mulher. Eu acho que o homem tem que dividir [...] Mas, eu acho que a mulher por um instinto ela já vai, já faz o homem tem que ser meio mandado tem que mandar fazer as coisas até mandar a mulher já foi lá, já fez, já tomou a atitude. Então, mais por instinto [...] Na verdade, hoje em dia não... Não tem muito quem sustente assim a casa se é o homem ou se é a mulher. Apesar de o homem sempre ganhar mais, em muitas empresas ainda ser mais valorizado, hoje em dia a mulher tá ocupando mais espaço e acho que não tem assim, não tem uma distinção de homem ou mulher que sustente a casa (Entrevistada B).

> Sou a principal responsável [...]. Não, acho que cabe a ambos se ambos trabalham, né? Se ambos trabalham fora cabe a ambos as atividades domésticas também (Entrevistada C).

A intensa influência de tais conceitos são assimilados ainda que inconscientemente determinando a divisão sexual dos papéis e a dupla jornada de trabalho para a mulher que modifica sua rotina de trabalho ou exige um esforço significativo para não modificá-la.

> Ah, menos viagens. Com certeza. [...] Os meus horários são restritos porque eu tenho que pegar (a criança) no colégio, buscar. [...] Principalmente pegar (a criança), porque ele já não vai tá mais com a professora, já não é o ambiente mais dele de sala de aula. Então, isso tudo preocupa a gente, né? Fica doente, né? Tu se priva do profissional pra tá com... [...] Então, se for pra privar alguém vai ser eu privar de vim ao trabalho, né? Eu que... Eu que... Que fico em casa, que cuido, que levo ao médico, essas coisas (Entrevistada E).

> [...] alterou a minha rotina profissional em virtude de que pela atenção que eu tenho que dispor a (criança), né? Fez com que eu tivesse que por trabalhar horas extra, né? Vir trabalhar finais de semana hoje em dia eu avalio bem se realmente há a necessidade ou há um grau de importância grande pra que eu deixe de estar mais próxima a ele pra vir trabalhar [...] (Entrevistada C).

Contrariando o pensamento de autores como Lipovestky (2000), os depoimentos dos sujeitos de pesquisa sugerem que nem sempre os planos familiares são mais importantes. Muitas vezes, os planos de maternidade é que são postos em segundo plano frente à carreira. Por outro lado, relacionar - se em perfeito equilíbrio com os dois mundos, sem que um cause danos ao outro, parece a elas um desafio inalcançável.

De qualquer forma, há um certo consenso de que os objetivos nas duas esferas não são modificados, mas que são protelados uma em função da outra. Mas, será que o tempo perdido pode realmente ser recuperado sem qualquer prejuízo a conquista de objetivos profissionais? A lucidez de uma das entrevistadas sobre essa questão, conforme se verifica no trecho mostrado abaixo aponta que, na verdade, a decisão de adiar esperando por um momento ideal em que o nascimento de um filho não acarrete em algum tipo de perda na carreira profissional não passa de uma ilusão se não para todas, ao menos para a maioria das mulheres.

> Não tá na hora de ter um filho vamos dizer assim. Só que qual é a hora também? Se for pensar assim, qual é a hora? Tu nunca é... Vai programar é... Tu até tenta, mas não tem essa programação, acho que não existe [...] Tem que ter alternativas pra contornar isso. Porque se for programar 'Ah, primeiro estudar, até fazer faculdade, isso casar...Tu nunca vai... Sempre adiando, adiando [...] daí eu vou adiando sempre, vai adiando alguns sonhos (Entrevistada H).

> [...] Eu acho que adia até um certo momento, né? Onde tem a dependência de fralda, de comida. Depois é muito mais a tua iniciativa do que ele. Ele não se torna mais uma fonte de privação assim...Ele não é...Tem que ir atrás

> [...]. Aí eu soube que tava grávida aí... Aí... Aí...Muda a tua vida, né? Aí fica em função de pré-natal, aí ganha o neném, aquele primeiro, dois anos é difícil pra mãe que é tudo em cima da gente, né? (Entrevistada E).

Presumivelmente, os homens também são sacrificados pela distinção de papéis sexuais ainda que não percebam, pois ao priorizar a vida profissional renunciam em grande medida à vida familiar. Contudo, devido às representações de gênero, eles não convivem com o sentimento de culpa que as mulheres enfrentam nem sofrem dilemas a esse respeito.

5.3 Papéis sexuais no trabalho

A Alfa apresenta a maioria de seus funcionários do sexo masculino visivelmente apesar de, segundo algumas entrevistadas, estar havendo uma evolução, embora pequena, em relação à quantidade de mulheres na empresa. A empresa reproduz nitidamente a divisão sexual do trabalho presente em nossa sociedade, em que os cargos técnicos e de altas chefias são ocupados de forma ínfima pelas mulheres e em áreas como setor de atendimento e setores funcionais como o financeiro as mulheres se concentram. A área de atendimento, ou *help desk* em que, conforme uma das entrevistadas, somente há mulheres o trabalho exige baixa qualificação e nenhum conhecimento técnico, pois a atividade se resume a atender inicialmente o cliente e passar a ligação para um determinando setor de atendimento técnico. Por observação, percebe-se que, exceto nesses setores e na área comercial e de marketing em que há um maior equilíbrio, a predominância masculina é gritante.

Quando questionadas a respeito do porquê de não haver uma distribuição igualitária dos sexos entre os setores da empresa, todas apontaram o desinteresse feminino pelos cursos de graduação em engenharia, em computação e pelos cursos técnicos. Mencionou-se também como um fator conjuntural relevante, até alguns anos, a promulgação pela Constituição de 1988 do direito à licença maternidade que constituía um inibidor a contratação de mulheres não obstante, seja percebido que o mesmo está perdendo sua influência.

> Felizmente, o mercado absorveu isso. Hoje em dia é bem tranqüilo. Tanto é que de uns 5 anos pra cá, nossa empresa cresceu muito em número de mulheres, claro que não na proporção de homens porque eu acho que hoje poderia falar que temos 400 homens e 50 mulheres, é muito baixo ainda. Mas, as mulheres já estão conquistando bastante espaço, antigamente era bem mais fechado (Entrevistada I).

É evidente que não se pode desconsiderar que as empresas representam um retrato da sociedade em que estão inseridas e evidentemente há fatores que fogem a sua alçada de responsabilidade, como a formação educacional diferenciada para os sexos. Entretanto, é necessário se considerar o perigo de que esse argumento lógico - especialmente para uma empresa inserida em um setor tradicionalmente masculino - sirva como um pretexto bastante conveniente para encobrir situações de discriminação.

O Gerente de Recursos Humanos declara que não ocorre qualquer tipo de preconceito ou de restrições a mulheres para o exercício de qualquer função por se tratar de uma empresa "leve", que não exige grandes esforços físicos no nível operacional. Todavia, percebe-se contradições na postura da empresa, inclusive formalmente, ao se deparar com fatos como a preferência declarada pelo sexo feminino para ocupar os cargos na área de atendimento e a indicação de cargos destinados a mulheres como se pode observar pela denominação de cargos apresentados no gênero gramatical feminino no próprio Plano de Cargos e Salários, em sua última versão, a saber: copeira, secretária, secretária geral e supervisora de atendimento, esse último apresentado nos dois gêneros.

Percebe-se a atuação das representações sociais de gênero no depoimento do mesmo gerente que se mostra díspar, pois ora afirma ser indiferente o sexo para exercer qualquer um dos cargos da empresa e que a maior quantidade de homens decorre somente de "uma questão realmente de formação e a pessoa adequada estar na área" e "há uma tendência a que é realmente a gente coloque pelo menos meio a meio dentro da empresa", ora expressa preferência por mulheres para certas funções e a crença de que há setores em que as mulheres obtém resultados melhores comparados aos homens e vice – versa. "Uma área de atendimento muito melhor uma mulher do que um homem. Ela é muito mais sensível, consegue perceber muito mais rápido as necessidades dos nossos clientes. Porém, quando nós conversamos um pouquinho mais na área técnica a gente percebe que existe um pouco mais de dificuldade em relação ao homem". Além do setor de atendimento, ele cita "área de relacionamento humano" e área de marketing como áreas em que as mulheres são preferíveis do que os homens. Na área de desenvolvimento de software também ele expressa preferência por pessoas do sexo feminino, entretanto, não para a atividade de desenvolver software, mas em uma atividade secundária: "Também na área de desenvolvimento de software, quando a gente fala em *interface* de software é importante também o visual e a mulher é bastante visual e isso tem favorecido bastante". Ressalta-se que interface, segundo Ferreira (1993, p.312), significa, "conexão, ligação entre hardwares ou softwares".

Essas perspectivas diferenciais em relação ao sexo que, conscientemente ou não, relega às mulheres aos cargos menos remunerados, de menor exigência de qualificação e de menor prestígio social não somente está em consonância com as representações sociais de gênero como delas se utilizam para justificá-las e revigorá-las. Quanto mais as mulheres acreditam na validade dessas representações menos as situações delas decorrentes serão contestadas, conforme se pode depreender em trechos dos depoimentos colhidos, como o exemplificado a seguir. Tal situação vai de encontro a trabalhos de autores como Adams (1990, apud GIRÃO, 2001), Fonseca (2000) e Posthuma (1998, apud GIRÃO, 2001) já indicados nesse estudo.

> É a gente tem bastante mulheres na parte de atendimento, né? Telefone. Eu acho que nessas áreas a voz feminina é... É faz com que numa situação de crise, onde o cliente liga pra cá de repente um pouco alterado ele já dá uma freada: 'opa, quem atendeu foi uma mulher' né? Ele já...Ela é mais amena ela...Ela...Ela não...Não cria conflito. É mais paciente. A parte de emoção dela é melhor nessas área de atendimento, sabe? Então na parte de call center tem muito...Tem muita mulher parte de atendimento. [...] tipo a área... A parte de produção é basicamente homem. É porque é mais braçal, mais operacional, né? Eu acho que tem que ser mesmo um homem lá...(Entrevistada E).

Por outro lado, todas as entrevistadas acreditam que as mulheres sejam tão capazes quanto os homens de executar tarefas técnicas, operacionais e de engenharia tipicamente voltadas aos homens. As únicas ressalvas foram feitas a atividades que exigem grande condicionamento físico. Vale destacar algumas respostas referente a esse assunto.

> [...] então, acho que não tem motivos né?, Das empresas não contratarem mulheres. É claro que a gente sabe, nós mulheres sabemos, que a gente não pode ficar misturando é...Particular com profissional, isso já tem que vir da pessoa também saber separar [...] normalmente, se a pessoa separa, as mulheres, as mulheres são bem capazes de exercer qualquer profissão e elas são assim bem concentradas nos objetivos delas (Entrevistada I).

> [...] Tem muitas pessoas aqui que são mulheres e acho que executam até melhor porque estudam mais, querem aprender mais, são mais dedicadas, são mais cuidadosas e dão banho em muito homem (Entrevistada B).

> [...] a grande maioria é homem, né?, Mas, eu acho que as mulheres têm desempenhado um papel tão bom quanto, né?, [...] eu já percebei que... Que tem crescido assim o número de mulheres, né? [...] e tal e as que estavam permaneceram (Entrevistada G).

Em relação à compatibilidade do cargo frente à escolaridade e à experiência as respostas indicam preponderantemente satisfação. Em contraposição, uma afirmou que seu

cargo está muito aquém ao seu nível de instrução e outra em relação ao tempo de empresa. Já considerando o salário as respostas se dividiram. Citou-se desajuste salarial concernente ao tempo de serviço.

Quanto à existência de discrepâncias salariais as opiniões são divergentes. No âmbito formal, há um piso salarial e um Plano de Cargos e Salários no qual não se verifica disparidade referente a sexo. Contudo, metade das entrevistadas afirma com convicção que é uma prática da empresa foi apontado, a propósito, que a remuneração é distinta devido a benefícios adicionais que são oferecidos aos homens que ocupam os mesmo cargos que mulheres. Algumas não souberam responder a esse questionamento. Somente duas asseguraram que tal situação não ocorre.

As representações de gênero, reforçando as colocações de estudiosos do assunto como Bourdieu (2003), Lobo (1991), Martim (1990, apud, STEIL, 1997) já citados no presente trabalho, podem ser verificadas não somente nas políticas formais de uma empresa, como também no cotidiano por meio de cenas aparentemente banais, mas que se analisadas atentamente vislumbram os preconceitos que as mulheres ainda sofrem em seu ambiente de trabalho. Tais situações são graves não somente pelas humilhações explícitas que elas ocasionam, mas ainda porque revelam concepções distorcidas ou no mínimo sem qualquer comprovação científica a respeito das mulheres e que podem prejudicá-las em qualquer decisão que envolva subjetividade como avaliações, promoções e seleções.

> [...] a gente acaba fazendo algumas coisas a la secretária, né? E a gente percebe que é por ser mulher. Como 'Ah, tem alguma coisa suja. Ah podem chamar alguém da limpeza?', né? Então, porque não vai e chama? Parou pra pedir pra mim pode passar a mão no telefone e ligar pra limpeza, né? Mas, aquela coisa...'Ah, leva um documento lá', né? [...] que tu percebe no detalhe que é pelo fato de ser mulher isso tu percebe claramente (Entrevista B).

> É... A gente tem que provar duas vezes que a gente é capaz. É ... Situações do dia a dia mesmo de... De é... A gente... Ser responsável por (tarefa específica x) vem uma pessoa de uma outra área e falar e verificar se realmente (o resultado da tarefa específica x) faz sentido, perguntar pra outras pessoas que entendem de (solicitado pela tarefa) se é aquilo mesmo...De dá dúvida, sabe? Mas, depois que isso é... É...Provado que sim entra na vala comum, sabe? Mas, tu... Tu passa por aquele processo assim: 'será que é isso mesmo? Será que ela é capaz? Será que tá certo?'Aquela coisa...(Entrevistada E).

Esses depoimentos vão de encontro a conclusões obtidas em estudo realizado com executivos brasileiros acerca do conflito ético decorrente do preconceito contra a mulher nas

organizações, segundo o qual a expressiva presença de estereótipos sexuais como a crença na *inferioridade intelectual feminina remetem que a mulher atua constantemente em um* ambiente hostil e que sua presença, na realidade, não é aceita é tão somente tolerada (THIRY – CHERQUES; PIMENTA, 2004).

Duas entrevistadas citaram também que o tratamento disposto às mulheres é diferenciado, "é mais educado, mais ponderado", "eles maneram um pouco na forma de se expressar". Logicamente, como elas mesmas defenderam, tal fato não é propriamente integrante da cultura da empresa, mas da sociedade como um todo. No entanto, o que é *importante ressaltar é que o que aparentemente é favorável não passa de uma demonstração* da visão que esses homens têm delas uma imagem que as associam a fragilidade.

É facilmente identificável em trechos dos depoimentos concedidos por duas entrevistadas, como o exposto a seguir, que as mulheres também podem ser preconceituosas em relação às pessoas de seu próprio sexo. Realmente, pessoas que não se comportam de maneira ética no ambiente de trabalho existem em ambos os sexos e é provável que haja mulheres que utilizem instrumentos gerados pela própria descriminação de gênero em *benefício próprio. Mas quando atitudes inadequadas perante a mulher no meio profissional* são justificadas por argumentos do tipo "é da natureza do homem ser assim" e "a culpa é da mulher porque 90% são assim" revelam uma aceitação a abusos que livram os homens de qualquer responsabilidade por esse tipo de ato.

> Não é discriminação eu acredito que e eu julgo que é culpa da mulher, das mulheres, né? Que como muitas não se dão ao respeito tu acaba entrando na... Tu é mulher, né? Então as pessoas se acham no direito, né? De te olhar com outros olhos então, se é um homem que passa eles não vão olhar pra bunda do homem, mas pra tua eles vão olhar e pô é o teu ambiente de trabalho! Como fazer isso ser diferente se é da natureza do homem ser assim e as mulheres muitas vezes fazem pra serem vistas? Então, as discriminações que eu acho que a mulher sofre é muito conseqüência da postura dela. Então, assim por mais que tu tenha uma postura muitas vezes rígida perante aos outros nesse sentido muitas vezes tu acaba caindo no bolão porque se 90% é assim ela faz parte do 100% ,né? Então a única coisa assim que eu não gostei foi a festa de final do ano da empresa que as *pessoas parece que iam com a intenção de ai cantarem as mulheres que lá* estavam e que eram todas funcionarias, né? Então as pessoas se achavam no direito de vim te beijar, te abraçar sem nunca ter te visto então [...] a mulher ela, às vezes, por ela não conseguir os mesmos direitos que o homem ela começa a usar *artimanhas que o homem não tem* [...] (Entrevistada F).

As entrevistadas não acreditam que os critérios de seleção sejam diferentes para homens e mulheres pelo menos nos setores em que atuam embora, algumas não descartem essa

possibilidade em virtude de o processo de seleção incluir entrevistas com o Gerente de Recursos Humanos e com o responsável pela área e considerarem que nesses estágios iniciais a escolha pode ser influenciada por suas tendências e preferências pessoais. De fato, uma delas que é responsável por uma área evidenciou seguir critérios ligados à beleza, à idade e ao sexo para certo cargo. Outra entrevistada afirmou que na Alfa as decisões voltadas à administração de recursos humanos não são coesas, ou seja, são diferenciadas de acordo com a área: "pra cada diretoria uma gestão de RH, não é uma gestão de RH única". Como já exposto, o próprio Gerente de Recursos Humanos atribui capacidades diferentes às pessoas em função do sexo.

Por outro lado, a maioria dos funcionários da Alfa ingressaram na empresa como estagiários assim eles tiveram a oportunidade, em princípio, de mostrar seu potencial. Todavia, a triagem de estudantes interessados nas vagas de estágio ocorre por indicação dos funcionários, conforme informado por um representante da empresa em visita técnica. Portanto, preceitos subjetivos possuem um poder de influência bastante significativo nas admissões.

Evidentemente, seguindo a linha de pensamento de Powell e Butterfield (1994 apud STEIL, 1997), se as políticas de seleção não forem bem estruturadas de modo sistemático focadas em avaliar os conhecimentos e as habilidades requeridas ao exercício de determinado cargo para cada candidato de forma imparcial, está aberta a arbitrariedades.

5.4 Teto de vidro ou as barreiras impostas aos sonhos

Todas as entrevistadas já foram promovidas, ao menos de estagiárias para contratadas, exceto uma que apresenta apenas um ano de experiência na empresa e que já foi introduzida como contratada. Apenas uma declarou não possuir vontade de ascender profissionalmente. Outra entrevistada manifestou que crescer profissionalmente para ela está ligado a se aprimorar na realização de suas atividades e não necessariamente assumir um cargo de chefia e que o importante é ser "reconhecido". Paralelamente, ambas as entrevistadas responderam que já se envolveram indiretamente em planos ambiciosos e projetos chave nessa empresa, embora as tarefas que assumam não permitam tal participação. É possível que o reconhecimento esteja sendo usado para reconfortar uma situação de descontentamento.

Afinal, é da natureza humana a necessidade de desafios e a menos que desempenhem um cargo que permita a criação, o desenvolvimento e a exposição a situações novas que envolvam estímulos, após um certo período desempenhando a mesma função as pessoas

fatalmente se sentem insatisfeitas ainda que esse sentimento possa ser camuflado por um certo comodismo ou receio de não encontrar alternativas melhores. Logicamente, as pessoas não precisam obrigatoriamente de um cargo de chefia para se sentirem satisfeitas e nem todas têm o perfil adequado para desempenhar essas atividades, mas a movimentação horizontal, muitas vezes, é imprescindível e ocorre muito dificilmente nessa empresa. Esses fatos são perceptíveis diante dos depoimentos obtidos no presente trabalho.

As demais entrevistadas manifestaram que aspiram serem promovidas no futuro e que acreditam que apresentam características pessoais compatíveis para exercer cargos de hierarquia superior ao que exercem hoje. Dessa forma, a maior parte desses depoimentos se apresenta em oposição a autores como Lipovetsky (2000), que propõe que as mulheres por se sentirem muito mais comprometidas com a vida familiar comparadas aos homens, geralmente não ambicionam crescer hierarquicamente da mesma forma que eles dentro das organizações.

Resta saber se elas se empenham com tanta veemência quanto eles nessa busca e se para elas, como sugere o autor, o espírito competitivo é menos aguçado, há menos tolerância ao risco - considerando que chegar ao poder requer uma certa dose de audácia - e o poder como um fim em si mesmo faz menos sentido. Tais questões são levantadas pelo referido autor, em virtude da educação distinta que meninos e meninas recebem que instiga menos nelas do que neles o comportamento voltado a disputa pelo poder.

No entanto, a tônica dos discursos revela a falta de perspectivas dentro da empresa, elas vislumbram ou já sentem os efeitos da estagnação.

> Eu não sei se existe a possibilidade, eu não vejo pelo menos, sabe? Eu não vejo muita possibilidade de crescimento porque depois que tu toma uma direção dentro da empresa tu... Tu... Se prende aquilo tu não consegue se desvincular aquela tarefa pra assumir outra, sabe? Parece que aquilo é da E e só da E, né? E tem uma hora que tu cansa, né? De fazer sempre a mesma coisa [...] (Entrevistada E).

> Acho que todo mundo que tá aqui, ninguém pensa em fazer isso a vida inteira, ninguém tá ali 'Ah, é legal fazer isso então, daqui a 20 anos sei lá eu posso tá fazendo a mesma coisa que eu vou me sentir satisfeito'.Não é, tu sempre quer ver que o teu trabalho tá tendo uma ascensão que a tua vida profissional tá evoluindo. Só que aqui na Alfa eu acho que o setor que eu trabalho é complicado de ter uma ascensão assim, entendeu? [...] Então, assim no nosso setor mesmo eu não vejo [...] se surge uma oportunidade muito melhor noutro lugar e se isso for bom pra mim, pra minha carreira, inclusive financeiramente falando, eu vou seguir. [...] hoje eu tô aqui gosto do que eu faço, gosto da empresa, acho o perfil da empresa assim me agrada muito, entendeu? Mas eu não sei se... Eu não pretendo ficar aqui fazendo o que eu faço daqui a 05, 10 anos olhar e tá fazendo a mesma coisa, eu não pretendo isso (Entrevistada G).

> Olha, é até por uma questão de política. Eu acho difícil pela estrutura interna da empresa [...] Aí então isso é chato porque limita um pouco tu, às vezes, pode ter...Tu pode numa outra área ter uma perspectiva nova, um novo gás e, às vezes, tem esse limitador. [...] Então, é tem uma hora assim do ano que fica meio frustrante assim...Então acho que... Que faltaria...Que tá faltando alguma coisa pra dar um novo gás, assim pra dar pra dar mais estímulo. Acho que o ideal mesmo seria um novo projeto, né? Uma nova área assim pra... Pra começar a ter novos conhecimentos pra não pra sair um pouco do que eu faço hoje (Entrevistada I)

> [...] as coisas aqui são muito caixinha. Eu posso fazer a minha função, mas se eu quiser transcender a minha função eu estou me intrometendo na função do outro. Então ' pára ai fica na tua e não expande o que tu tá fazendo'.Então, mesmo que tu quisesse talvez adquirir outros conhecimentos em outras áreas isso eu acho muito difícil aqui [...] então, daí te limita naquele quadrado e onde te desmotiva[...]. Tu não tem a possibilidade de mostrar o teu potencial porque muitas vezes tu não pode sair daquilo que te contrataram, né? E se tu fizer bem feito àquilo que te contrataram a empresa tá satisfeita é isso que é triste! [...] (Entrevistada F).

A política estacionária da empresa é agravada pela parcialidade ainda que informal na concessão de promoções. Uma das entrevistadas chega a afirmar que "aqui na empresa é muito machista então, eles acham que a mulher não deve exercer cargo de chefia, tem muito disso aqui". Somente duas das entrevistadas acreditam que não são diferentes de acordo com o sexo. Mesmo assim uma delas pondera que a mulher precisa ter um desempenho muito superior do que se fosse um homem para ver sua competência reconhecida e assim poder ascender e outra menciona que há uma quantidade menor de mulheres nos cargos de chefia. Uma não soube responder se ocorre ou não diferenças de acordo com o sexo na política de promoções, contudo acha que a política não é clara e que informações que forneçam subsídios para responder a essa questão não são acessíveis. A falta de transparência é um indício de que a política é vulnerável a distorções dessa ordem.

Na Alfa, a decisão sobre promoção de cargos é tomada de acordo com a avaliação pessoal da chefia imediata o que também pode gerar suscetibilidade a esse tipo de distorção. Conforme o gerente de Recursos Humanos o setor nesse momento começa a exercer influência nesse processo indicando as pessoas que evidenciem serem mais adequadas.

Salienta-se ainda que, conforme consta em documento interno, a empresa definiu como um princípio estratégico a contratação prioritária de engenheiros para posições de comando por entender ser essencial apresentar essa formação para a gestão eficaz da empresa. Certamente, essa determinação resulta na repulsão de mulheres ao exercício de cargos de chefia, ainda que talvez não tenha sido deliberada com esse intuito, posto que já de antemão

pode-se utilizar a justificativa de que há poucas mulheres formadas em engenharia. Seria difícil dizer o mesmo a respeito de cursos de administração e economia, por exemplo.

Recentemente pela primeira vez na empresa duas mulheres passaram ao ocupar cargos de gerência, uma delas na matriz como gerente de compras. Esse fato foi bastante lembrado pelas entrevistadas e pode indicar um processo incipiente de mudança de cultura da empresa em relação à questão de gênero.

> [...] São diferentes, são diferentes de acordo com o sexo e eu acrescento mais: são diferentes de acordo com o teu chefe imediato, a tua diretoria. Pra cada diretoria uma gestão de RH, não é uma gestão de RH única [...] A promoção é diferente. Tanto que hoje a gente...A gente tem...Pessoas na...Com formação e um supervisor sem formação, onde aquela pessoa com formação...Poderia estar muito bem, mulheres... né? Poderiam estar muito bem no lugar do... Do coordenador e não estão que não tem... Então ele tá lá muito mais pela... Pela amizade, pela confiança que o gerente tem nele do que ela pela parte técnica, né? (Entrevistada E).

> Ah assim ó. Eu conheço a política. A política não fala em sexo, tá? Mas, eu sei que o sexo é importante pra Alfa nesse sentido, tá? É...Com relação assim o sexo faz a diferença, tá? [...] Assim, no geral, avaliando a empresa eu acho que o sexo ele interfere nisso, ta? (Entrevistada C)

> Discriminada na parte de promoção assim. Já me senti isso. Até tenho um caso no meu setor. Tem homens com o mesmo tempo que eu de empresa, com a mesma experiência e tal e ele ganhou mais promoção do que eu, entendeu? [...] É a alta direção mesmo, entendeu? Eles vê como 'não ele é homem sei lá é homem tem direito a mais...' [...].(Entrevista H)

Percebe-se o vigor dos estereótipos sexuais quando se questiona sobre o que elas pensam sobre mulheres exercendo cargos de chefia. A maioria das consultadas se mostra favorável baseada nos antigos preconceitos que colocam a mulher como humanitária, sensível, democrática, subjetiva. Interessante observar que nenhuma das entrevistadas manifestou que era indiferente ser chefiada por um homem ou por uma mulher de sorte que o sexo não interfira no estilo de gestão. A tônica dos depoimentos vislumbra a crença de que a mulher apresenta sua subjetividade muito mais desenvolvida do que os homens e que os critérios subjetivos são para as mulheres fatores incisivos que guiam suas ações e é a partir dessa crença pautada nos estereótipos sexuais que elas defendem ou criticam o exercício da mulher em cargos de chefia.

Esse ponto da entrevista evidencia a convicção absoluta que a mulher é o ser emocional orientada por suas emoções e o homem o ser racional orientado pela razão. Cabe resgatar Bourdieu (2003) e Fonseca (2000) quando se referem ao caráter determinista biológico do

qual se reveste os preconceitos de gênero, os quais levam as mulheres a serem encaradas como um conjunto de seres iguais, como uma classe rotulada e não como seres humanos e dessa forma, pessoas distintas entre si.

Vale destacar ainda que duas entrevistadas revelaram baseadas em experiências que vivenciaram em outras organizações que a mulher pode assumir um comportamento bastante agressivo e até "estúpido" no relacionamento com os funcionários quando em cargo de chefia, possivelmente para se defender do estigma que a associa a fragilidade. Outra entrevistada se reporta a gestão da mulher como marcada pela influência das afinidades pessoais que serve de parâmetro para favorecer ou punir seus subordinados e que ela considera as outras mulheres como suas concorrentes não somente como profissionais, mas também concorrente como "mulher". Seria a gestão masculina livre da influência da subjetividade? A experiência prática confirma esse estereótipo? A grande importância da qual se reveste as políticas informais das organizações que representam fonte de interesse acadêmico há muito tempo comprovam que não.

Os depoimentos acerca desse questionamento deixam transparecer também ao ressaltarem os benefícios da administração conduzida por uma mulher, a postura excessivamente hostil e arrogante que a chefia masculina tende a apresentar no relacionamento com as mulheres tal como conclui Lobo (1991) em suas análises que avaliavam o nível operacional das empresas. Tal fato é camuflado pelas representações de gênero que atribuem a mulher uma sensibilidade exaltada e ao homem atitudes impetuosas.

> Eu encaro com naturalidade. E... Eu acredito que o fato de ser mulher é... Traz alguns benefícios. As mulheres são mais compreensivas [...] Assim... A gente tem assim um lado psicológico assim mais assim pra escutar se alguém tem problema e, às vezes, os homens eles são muito... acredito que o stresss é mais elevado. Eu acho que a mulher é assim ela é mais paciente, mais compreensiva, não que ela não vá cobrar só que ela cobra de uma forma assim é mais equilibrada, às vezes, os homens eles tornam-se mais agressivos [...]às vezes, os homens são assim mais ríspidos e as mulheres tem umas que são mais sensíveis, aí elas cai no choro, aí a pessoa tem que ficar medindo o que vai falar pra pessoas [...] Então, eu acho que esse é um dos motivos que as mulheres ainda sofrem um pouco. Pelo lado delas, naturalmente, a mulher é mais sensível [...] já presenciei pessoas assim que choram na frente da chefia porque chama a atenção, né? Não teve um desempenho bom aí ficam sensíveis e choram, daí o motivo acho que dos homens preferirem o sexo masculino é isso talvez, não saibam conviver com a mulher que tem um lado muito mais sensível que o homem (Entrevistada I).

> [...] Essa atenção, esse cuidado com as pessoas, eu acho que, normalmente, as mulheres desempenham melhor e... Por tudo assim. Eu acho que o cuidado, a organização e tudo mais eu acho que a mulher tem um senso

> mais crítico quanto a isso do que o homem, né? Acho que às vezes os homens impõem as coisas e tem que ser daquela forma, as mulheres não além de saber ouvir mais e são mais abertas... A ouvir idéias e tal acho isso é um ponto positivo, né? Nas mulheres assim, poder ver qual é o real problema, ouvir das pessoas quais são os problemas, quais são as necessidades, pra poder saber o que fazer, como administrar como tá gerenciando um...Um setor, né? [...] (Entrevistada G).

> [...] Por exemplo, tem uma reunião em que pessoas do teu mesmo nível hierárquico são chamadas, mas só são chamados os homens. Aí tu diz: 'pô, mas por que não me chamou? Ah, porque não fez bem o teu trabalho e tal'não que não fez bem é vamos supor é: 'Ah, a reunião não é bem no teu sentido, talvez não acrescente,...'Não, tu sabe que não é. E não que só acontece comigo assim comigo é até menos mas, com as outras pessoas que são supervisoras'pô, se chamou todos os supervisores, por que não chamou a supervisora também?' [...] (Entrevistada B).

Outra característica atribuída à gestão feminina bastante presente nos depoimentos é a perspicácia da mulher tida como mais aguçada dotada de maior capacidade de observação e "mais detalhista". Bourdieu (2003) indica estudos científicos que apontam que a mulher consegue descrever situações com maior riqueza de minúcias comparadas aos homens. Referente a esse aspecto, o autor entende que a denominada "intuição feminina" existe, no entanto, não é um poder mágico nascido com as mulheres e sim um atributo gerado a partir de "uma peculiar lucidez de dominado". Conforme o autor, como as mulheres estão sempre sob condições adversas, elas acabam desenvolvendo essa habilidade em função da necessidade que elas apresentam de entender e prever os atos do outro que o homem por estar em uma posição favorável não possui.

Metade das mulheres entrevistadas afirma que já foram convocadas para comandar planos ambiciosos e projetos – chave nessa empresa. Dentre essas, todas exercem cargos de chefia, todavia duas delas conforme já mencionado pela natureza de suas funções claramente parece apresentar uma noção distorcida a esse respeito que pode ter sido induzida por alguns superiores. Reitera - se que assumir uma posição de destaque em projetos de grande importância é um elemento essencial para a determinação de indivíduos para ocupar os postos pertencente à alta cúpula de autoridade nas organizações (OHCOTT; RUDERMAN; MCCAULEY, 1994, apud STEIL, 1997).

De acordo com diversos autores já apontados (KANTER, 1977; POWELL 1993, TSUI; EGAN; O'REILLY III, 1992, apud STEIL, 1997, LIPOVESKY, 2000), a mulher por estar em uma situação de minoria, especialmente quando em cargos de relevo, está em uma posição permanentemente de grande exposição, em que elas não são consideradas individualmente,

mas como uma classe, "a classe das mulheres", ou seja, todas elas são vistas como pessoas semelhantes entre si e diferentes da maioria. Resgatando as idéias decorrentes do conceito de *token*, conforme Powell (apud STEIL, 1997), o desempenho das mulheres quando em cargos de chefia é menosprezado pela avaliação do grupo majoritário das organizações, a qual é enviesada por preconceitos que intensificam as diferenciações entre os grupos. Uma das entrevistadas demonstra por meio de sua perspicácia essa conjuntura.

> [...]. Mas, aqui dentro é bem mais complicado porque eu acho que as mulheres aqui têm muito mais receio de tomar atitude sabendo que vai ter um bando de homem e que elas tão sendo controladas o tempo inteiro, tão sendo analisadas como mulher não só como profissional acho que como profissional também, mas também como mulher. [...]. Talvez o homem feito vamos supor se for algo negativo acho que um homem diria assim' Ah, foi um erro de trabalho'não e ela não só como um erro de trabalho mas 'Ah, é coisa de mulher' Então, eu acho que por ser uma empresa que a maioria é homem, né? Até pelo fato do histórico de engenheiros e tal aqui dentro acaba tendo um pouco disso. [...]. Dentro ali da área que eu trabalho com certeza é bem diferente. A gente...É...Por mais que a gente trabalhe mais é.... O nosso trabalho é visto de menos.A gente sempre ta mostrando mais é pelo fato de ser mulher é bem claro! (Entrevistada B).

Como os estereótipos que criam a imagem da mulher como uma pessoa de pouca inteligência são perceptíveis, elas sabem que precisam obter sempre um desempenho excelente para vencer esse obstáculo. O alto nível de desempenho deve ser atingido sempre posto que uma única falha já pode ser suficiente para reiterar o estigma que impõem a incapacidade profissional da mulher. Desse modo, elas exercem suas atividades permanentemente em meio à tensão e é justamente esse fator que pode retrair o alcance de resultados de acordo com suas reais aptidões. "O pior é que este é um processo auto – alimentado. Trabalhando sob pressão, a produtividade, a eficiência e a eficácia das mulheres tendem a decair, o que confirma as idéias preconceituosas. O ciclo vicioso se reproduz incessantemente: preconceito – tensão – baixo rendimento – expectativa confirmada – preconceito – etc" (THIRY – CHERQUES; PIMENTA, 2004).

> [...] Eu acho que o que é difícil pra mulher é conseguir provar a sua competência. Sabe aquela historia de que a mulher tem que trabalhar em dobro pra... Pra ser... Pra ter a sua competência é vista? Eu acho que isso é verdade, sabe? Acho que você tem que trabalhar muito e você não pode errar! [...]. Você não pode errar muito. Você não deve errar, né? Pelo menos você deve se cercar de um maximo de... De... de requisitos pra não errar. Você tem que ter toda a cautela pra não errar (Entrevistada A)

Dessa forma, pode – se inferir, o que reforça o pensamento de Lipovesky (2000), que as mulheres, de um modo geral, apresentam um comportamento profissional que pende mais para a cautela do que para a ousadia. Com efeito, elas temem se arriscar, elas pensam que as conseqüências de um erro serão extremamente severas e, lamentavelmente, elas têm razão. Diante disso, como é possível alcançar grande façanhas, ser arrojado, lançar idéias inovadoras, ser um membro em destaque, aspectos que são significativos para se chegar a cargos de alta hierarquia? Tudo leva a crer que os riscos para as mulheres são muito mais ameaçadores que para os homens. De fato, relembrando Powell, (1993, apud STEIL, 1997), há vários estudos que comprovam que os efeitos de falhas cometidas por pessoas na condição de *token*, tal como as mulheres em cargos de comando, são muito mais severos que para os homens.

5.5 Os caminhos traçados pela reestruturação: rumo à valorização dos trabalhadores?

A visão das funcionárias sobre as mudanças ocorridas na empresa é favorável de um modo geral, foram apontadas melhorias significativas como a maior participação dos funcionários e a maior integração entre as áreas. No que concerne à questão de gênero, algumas percebem uma evolução, especialmente pelo fato de pela primeira vez duas mulheres assumirem cargos de gerência, a partir das últimas modificações que substituíram, conforme uma das entrevistadas, várias pessoas em cargos de chefias principalmente gerências por pessoas de fora da empresa ou com menos tempo de organização – inclusive, o próprio gerente de recursos humanos entrou nesse período a acerca de um ano quando foi decidido implementar a reformulação da respectiva área.

Também se notou progressos sobre a situação da mulher na Alfa pela quantidade de mulheres estar aumentando na empresa, ainda que de forma reduzida, e pela observação que algumas estão ascendendo. Outras entrevistadas, no entanto, entendem as mudanças como superficiais relativas a esse aspecto, no que tange a poder de decisão ou de influência das mulheres na organização. Vale lembrar que todas estão inseridas em diferentes áreas da empresa.

Quanto à autonomia ou maior liberdade para tomar decisões, avaliando os depoimentos, esse fator pode ser constatado em algumas áreas ou dependendo do nível hierárquico do cargo exercido. Infere - se que há setores em que não houve uma mudança expressiva referente a essa questão. As mulheres entrevistadas têm liberdade para tomar decisões rotineiras de pequena monta como pequenas alterações em cronogramas, por

exemplo, sem que envolva grande valores financeiros, no máximo elas influenciam em grandes decisões, nesse caso as de nível hierárquico mais elevado.

> [...] A maioria das decisões ou se não todas são assim sempre com o consentimento do supervisor da equipe, né? (Entrevistada G)

> [...] Parece assim que ficou assim mais equipe, deu pra perceber assim nas áreas que ficou assim um sentimento de equipe maior, as áreas ficaram mais integradas. Ficou mais participativo a presença do funcionário é nas atividades assim que eles exerciam dando opiniões, idéias, essas coisas assim. Então criou um ambiente mais favorável principalmente pra quem cria. Isso foi assim bem perceptivo assim. [...] A minha relação com a minha gerência, qualquer coisa que eu queira fazer de diferente eu tenho que conversar com ele pra ver se pode ou se não pode, tem assim uma hierarquia né? Não tem essa liberdade de fazer o que eu achar que é interessante e tal (Entrevistada I).

> [...] Eu acho que isso afetou ã a autonomia dos profissionais, por exemplo, eu tenho muito mais autonomia do que eu tinha antes. Hoje a abrangência do meu trabalho é bem maior eu posso ã decidir mais sozinha, né? Eu tenho bem mais autonomia, não só eu como algumas pessoas na empresa é mudaram a sua atuação. A empresa tá exigindo assim uma atuação mais... É como é que eu vou dizer... Mais abrangente mesmo é uma cultura que a gente tá tentando disseminar, vamos pensar melhor no todo. [...] Então essa mudança radical na empresa tá trazendo mais autonomia às pessoas. Algumas logicamente, né? Algumas pessoas mais autonomia (Entrevistada A).

Uma característica bastante positiva da cultura da organização, considerando as exigências impostas pelo cenário atual, é a abertura concedida aos funcionários para se comunicar com os superiores que foi um ponto unânime nas entrevistas. Entretanto, foi mencionado ou sugerido pela análise a certos trechos que reinvidicações importantes, às vezes, são ignoradas ou que somente são consideradas e respondidas se as questões não ultrapassam a alçada da chefia imediata.

Todavia, a participação dos funcionários quanto a sugestões de melhoria e inovação, especialmente relacionadas ao processo produtivo, são bem recebidas e estimuladas e tal qual como conclui Zibas (1997), em trabalho realizado em relação à gestão participativa, nessa empresa os símbolos de autoridade são enfraquecidos o que contribui para a auto – estima dos trabalhadores e o sentimento de fazer parte efetivamente da empresa.

> [...] Eu acho que a empresa dá muita liberdade pra mudança, né? Tanto que a gente tem uma jornada de idéias ai que a maior parte é analisada e...E... Eles aceitam as idéias, implementam as idéias eu acho... A empresa assim em termos de mudança boa e... E tá mudando pra melhor, né? Antes a gente tinha uma área de RH que era a nível de supervisão hoje ela tá já a

> nível gerencial, né? Então hoje a gente tem um gerente, né? Então a gente só foi ter um gerente depois de 28 anos [...] tudo que é que tá vindo é pra agregar positivamente, sabe? (Entrevistada E)

O ritmo de trabalho na empresa é "intenso", "acelerado" porém preponderantemente, não há um descontentamento quanto a isso, apesar de a rotina ser exaustiva em alguns casos. Em um deles devido ao volume e a diversidade de informações com que é preciso trabalhar *constantemente pela equipe ser pequena diante da quantidade de projetos a serem realizados*, em outro o problema poderia ser evitado pela adoção de medidas simples pela administração que certamente trariam menos prejuízos do que causa o desgaste excessivo do trabalhador, especialmente em longo prazo. Tal fato, inclusive, é contraditório com uma empresa que lança estratégias de comprometimento aos funcionários. Se há um interesse em estabiliza-los, como não se preocupar com sua saúde? Talvez não haja um interesse efetivo em determinadas áreas de manter os funcionários por grandes períodos. Essa situação é curiosa, para uma empresa inserida em um setor de tecnologia no qual tipicamente há uma grande preocupação em manter reduzidos índices de rotatividade em todos os níveis hierárquicos e setoriais. (FLEURY, 1993).

> [...] Eu vejo por mim pelos meus colegas de trabalho, né? O pessoal... Que a gente até se policia muito em querer fazer umas atividades físicas fora do horário porque a gente no meu setor, pelo menos, a gente passa o dia inteiro as 08 horas sentados ali, né? A gente levanta pra ir no banheiro e de repente pra pegar um café que a gente traz pro lugar, pra nossa mesa e toma sentado na mesa trabalhando, entendeu? Tem casos claro, né? Que de repente tem um pouquinho mais de tempo que é raro, né? Então a gente fica lá uns 05 minutos no café. Pra tomar um café![...] Eu vejo que o pessoal que já sentiu que isso tá prejudicando tem esse cuidado consigo mesmo, né? [...] Mas, não que seja uma preocupação, não vejo isso como uma preocupação da empresa em si, entendeu? [...] só eu acho que é algo pra se pensar, né? De repente uns 10, 15 minutos que tu pare pra fazer um exercício que tu sinta que já faz uma diferença bem grande assim no teu trabalho né? (Entrevistada G).

> Então quando você sai do trabalho é você sai exaurida assim, sabe? Sai... Eu chego em casa meu marido pergunta : 'ah, o que que a gente vai comer? 'Eu digo não me faz pensar porque eu não consigo mais pensar, sabe? é um... É ...Mas, eu gosto bastante de trabalhar então assim pra mim tá sendo muito é... É... É intenso o ritmo de trabalho com certeza, tá? Eu não sei quanto tempo a gente suporta nesse ritmo frenético, mas, eu também tenho consciência de que isso atende o meu perfil assim eu... Eu quando fico em casa, quando fico sem o que fazer, eu fico muito ansiosa eu fico... Então, eu

> tô... Não sei se isso vai fazer mal um dia, mas, por enquanto tá bom (Entrevistada A).

Pode – se constatar a interferência que o trabalho pode assumir na vida pessoal do trabalhador, pois "acostumado" com o ritmo veloz de trabalho ele se sente inquieto nos momentos de folga, ele sente que precisa estar empenhado em alguma atividade, enfim essa necessidade pode surgir em decorrência do próprio trabalho e não ou pelos menos não somente da personalidade do indivíduo.

O controle exercido sob as tarefas realizadas é rigoroso em função da grande demanda de trabalho gerado pela velocidade de crescimento da empresa, pela complexidade e mutabilidade da tecnologia. Mencionou – se, a propósito, que até as horas perdidas em saídas para ir ao médico justificadas com atestado precisam ser repostas. As entrevistadas não acreditam que ocorra uma postura diferente da empresa de acordo com o sexo relativo a controle.

A opinião sobre a avaliação de desempenho 360°, recém implementada na Alfa, é discrepante. A idéia em si da avaliação proposta no sentido de proporcionar que os colegas de trabalho, ou seja, seus "clientes" e pares e não apenas o superior avalie é vista com bons olhos, no entanto, na prática, nota - se alguns problemas relevantes. De acordo com várias entrevistadas, não foi percebida uma mudança substancial, "as pessoas acham que ficou igual" e que constitui apenas "uma forma de tá dentro da ISO, um procedimento da ISO".

Um fator enaltecido é a conversa realizada após a avaliação, entretanto, para quem a chefia já costumava dialogar durante a avaliação não é um fator de mudança e até trouxe efeitos negativos, pois embora o sistema oriente que se converse com os subordinados não permite uma interação que possibilite aos subordinados poderem argumentar com o superior e até fazê-lo refletir se a sua avaliação está sendo justa, pois quando a conversa é realizada a nota já está fixada, ou seja, a avaliação já foi concluída. Uma das entrevistadas coloca que essa é uma questão importante porque como a avaliação é feita semestralmente muitos detalhes escapam a memória do avaliador.

Ainda em relação ao *feed – back* voltado aos funcionários, a formalidade excessiva da avaliação não permite que seja explicitado para os mesmos em quais pontos os seus rendimentos foram apontados como insatisfatórios pelos seus colegas e o porquê dos resultados obtidos. Paralelamente, declarou – se ou estava implícito que o sistema ainda não está bem desenvolvido devido ao caráter unilateral assumido assim como as avaliações tradicionais, pois o que "vai prevalecer é a opinião da chefia direta".

Outra questão concernente a avaliação de desempenho bastante presente diz respeito as altas expectativas que provoca sob os funcionários como promoções que geralmente não são correspondidas. O cerne do problema é que a recompensa para quem alcançou as maiores notas não são consideradas estimulantes, pois se resume a maior ou menor remuneração obtida pelo Programa de Participação nos Resultados e foi mencionado que há uma incidência em não ser cumprido o que é estabelecido no Plano de Cargos e Salários relativo a promoções. Como já mencionado, o PPR é uma questão polêmica entre os especialistas de QVT no que tange a questão do comprometimento dos funcionários (RUAS; ANTUNES, 1997). Por outro lado, o reconhecimento social é considerado um fator indiscutível de motivação e ao que parece carece de uma atenção maior da empresa.

> [...] Acho que não tem reconhecimento que eu falo, não te dá aquela empolgação, né? De tu querer melhorar, fica sempre naquela rotina ali e tá sempre muito bom, entendeu? Mas, tu também não tem um elogio. [...] Tô um pouco desmotivada, desanimada, porque não existe reconhecimento. [...] pra mim não teve mudança nenhuma, mudança mais operacional ali, né? tem mais coisas pra preencher mas, não muda nada. Eles lê aquilo e tu não... Todo mundo 'ah fazem 360° altas avaliação e que mudança que teve, entendeu? 'Pessoas que te falo do baixo escalão (Entrevistada H).

> [...] Serve pra diminuir ou aumentar a tua participação no lucro, mas, por exemplo, os funcionários com maior avaliação de desempenho não têm nenhum diferencial daqueles com piores avaliações de desempenho. Então, eles serem bons ou ruins só faz efeito no bolso. Mas, eles não têm nenhum reconhecimento em relação a isso, eles não ganham uma bolsa de estudos, eles não ganham um reconhecimento perante aos outros, eles não ganham talvez na hora da de promoção não sei se isso vai contar [...] (Entrevistada F).

> [...] Essa avaliação 360° quando entrou todo mundo assim ficou bem eufórico 'ah, vai mudar um monte de coisa'.E depois, passado o primeiro momento, eles perceberam assim, eu noto que ficou assim meio parecido com a anterior. [...] As pessoas logo associam'ah, avaliação se eu tiver uma boa avaliação vou ter uma promoção'e, às vezes, não é isso o que acontece, normalmente, não é isso o que acontece[...] e o que acontece também é que a gente trabalha então, tipo teoricamente a gente teria os reenquadramentos normais do ano e o que a gente percebe é que, às vezes, tem pessoas que trabalham 02, 03 anos e nunca tiveram um reenquadramento. Então, essa forma assim de dessa política ela é um pouco estranha pro funcionário[...] por exemplo, tu trabalha... Trabalhei esse ano agreguei um monte de novos conhecimentos, tô fazendo um trabalho bem legal, eu mudei o meu perfil antes eu era assim, assim, assim tava num nível tal do Plano de Cargos e Salários agora eu mudei o meu perfil agreguei mais funções, faço coisas mais complexas então, por exemplo, se eu fosse (nome do cargo) nível I no final do ano, eu poderia ser (nome do cargo) nível V e isso ai a gente não vê acontecendo, é um problema sério (Entrevistada I).

Somado - se a isso, segundo foi levantado, essa avaliação também gera expectativas altas para as chefias a tal ponto, conforme uma das entrevistas, muitos acham mais interessante ter uma nota mediana do que uma nota excelente que no próximo período terá que ser maior ou igual para não decepcionar a chefia.

Percebe - se a necessidade de um trabalho de conscientização incisiva sobre a relevância da avaliação porque conforme declarado está sendo encarado por funcionários como uma mera burocracia da empresa, as pessoas acabam sendo displicentes entregando a avaliação fora dos prazos estabelecidos e "faz sob ameaça". Também se atesta essa necessidade porque foi revelado que algumas pessoas não estão conseguindo assumir uma postura imparcial no momento da avaliação atribuindo as notas de acordo com suas amizades. Foi mencionado, além disso, que a seleção dos avaliadores deve ser mais criteriosa, pois uma das entrevistadas precisou fazer a avaliação de uma pessoa cujo trabalho ela mal conhecia.

Quanto à diferenciação da avaliação para homens e mulheres, predominou a posição de que depende da postura assumida pelos superiores, mas que elas não percebem essa distinção, de um modo geral. Um ponto interessante levantado é que esse tipo de avaliação pela sua sistematicidade pode ser favorável para as mulheres por abordarem questões especificas sobre o desempenho profissional contribuindo para sua neutralidade.

> Aqui dentro nunca é igual. Aqui dentro nunca nenhum tipo de avaliação de trabalho, eu acho que ele é feito igual. Tem muito essa distinção. É empresa de homem e nós tamos assim, né? Ocupando as beiradas ainda, mas acho que esse tipo de avaliação as perguntas elas... Elas têm um direcionamento bem de trabalho mesmo, então não muito essa questão. Eu acho que ela não permite que a pessoa pare pra pensar se é homem ou se é mulher tipo 'isso aqui também porque é coisa de mulher'. Eu acho que ela não permite, as perguntas são bem profissionais assim (Entrevistada B)

Salienta - se ainda que qualquer tipo de avaliação precisa ser conduzida de uma forma cuidadosa posto que envolve a auto - estima das pessoas, justa além de requerer maturidade de quem está sendo avaliado e se notou que várias pessoas não conseguem receber bem uma crítica e até acabam se desmotivando para o trabalho. Esse é um assunto que merece atenção da empresa.

> Quando as pessoas são avaliadas sempre é complicado e quando a pessoa recebe uma critica sempre dói um pouquinho então, tipo tu na condição de avaliador tu tem que passar pras pessoas as dificuldades dela e claro que eu também passo os pontos fortes, mas, normalmente, as pessoas, eu sinto assim, independente de ser 360°, as pessoas não tão preparadas pra escutar

> assim uma critica, entendeu? Parece assim que dói assim. Parece que elas ficam mais desestimuladas (Entrevistada I)

Resgatando Ruas e Antunes (1997), conforme os especialistas em Gestão da Qualidade Total, os programas de treinamento e desenvolvimento constituem uma prática de grande relevância para atingir o comprometimento dos funcionários, especialmente quando vai além dos treinamentos, já que o colaborador se sente valorizado e desenvolve habilidades vitais *para o aprimoramento do trabalho* e a *integração*.

Conclui – se pela análise dos depoimentos que a empresa investe consubstancialmente nos treinamentos técnicos específicos ao cargo exercido e sua atuação ainda é tímida em relação ao oferecimento e estímulos de oportunidades de capacitação ou formação empreendidas após a reestruturação quando então se passou a oferecer, por exemplo, descontos em universidades particulares, o que foi lembrado por uma das entrevistadas. Porém, esses benefícios em nível de especialização somente são concedidos para gerentes e diretores – portanto, somente para duas mulheres da empresa - quando a empresa os convida e julga ser do seu interesse caso contrário, inclusive, foi citado que se um funcionário decidir continuar seus estudos em nível de graduação ou pós – graduação, a empresa não oferece nem mesmo facilidades como horário diferenciado, os incentivos se restringem praticamente a cursos ligados a engenharia. De modo geral, as áreas fora da área técnica são desprezadas em relação a esse aspecto.

De acordo com o relatado, os cursos direcionados ao desenvolvimento dos funcionários pagos pela empresa acontecem muito raramente e por iniciativa da Gerência de Recursos Humanos porque um problema levantado é que os cursos são realizados a partir da solicitação de cada gerência para a área de Recursos Humanos efetuadas a cada ano e se a gerência da área não compreender a necessidade de se propiciar cursos de desenvolvimento ou não se dispor a dialogar com os subordinados sobre isso acaba resumindo tais solicitações aos treinamentos.

> [...] Infelizmente não tem estímulo nesse sentido se a pessoa tá fazendo uma universidade, né? e preocupar se depois ela vai ser realocada dentro da empresa ou então algum curso é assim que não precisa ser exatamente na área, mas que possa é agregar às vezes pra melhorar a motivação, essas coisas assim...Não há um incentivo nesse sentido[...] Não vamos dizer que a gente não participa, participa sim só que normalmente é quando a área de RH convida mas, se depender da gerência isso seria uma coisa bem focada só naquilo que a gente... [...] Dizem que tem na intranet lá uma pagina lá dos cursos, mas eu não... Mas, acho que ela não é muito atualizada porque a maioria das pessoas e eu também né? Nós conversamos e a gente nem sabe, às vezes, dos cursos. Não é divulgado. Ah, eventualmente vem algum e -

> mail é, às vezes, quando falta pessoas pra montar a turma daí eles passam e-*mail convidando pra quem tem interesse em determinado curso* [...] Eu acho assim que a gente poderia ter mais oportunidade de cursos a nossa gerência ela não vê isso assim .Ela não tem uma abertura muito boa nesse sentido daí ela manda fazer a seleção do que é assim estritamente necessário, né? Aí depende do conceito do que é necessário pruma pessoa pode ser uma necessidade técnica, mas, às vezes, também pode ser também uma necessidade comportamental[...] (Entrevistada I).

Esses cursos esporádicos de capacitação oferecidos foram bem recebidos e aprovados pelas entrevistadas que participaram, as quais não se incomodaram pelo fato de serem ministrados fora do horário de expediente ou aos sábados. Acrescenta – se que os treinamentos costumeiramente ocorrem no próprio horário de expediente.

No que concerne a seminários, palestras e congressos realizados externamente a Alfa, os funcionários precisam tomar a iniciativa e solicitar autorização à gerência, que caso aprove desconta as horas destinadas ao curso no banco de horas que precisam ser compensadas posteriormente. Não há uma postura "pró – ativa" da empresa em relação a esse fator. Conforme uma das entrevistadas, o desprezo a iniciativas que promovam o desenvolvimento do funcionário é inerente à própria "filosofia da empresa" que não as enxergam como relevantes ao alcance de seus objetivos.

Promover a comunicação não só do topo da hierarquia para a base como no modelo de comunicação tradicional, mas também no sentido contrário e entre as áreas, fazer conhecer a direção geral que a organização está seguindo, suas metas amplas, as mudanças significativas que estão ocorrendo ou que precisam ocorrer, evitar o isolamento dos setores constitui um aspecto essencial para se alcançar à integração, a coesão em toda a empresa e, por conseguinte, o comprometimento dos colaboradores (RUAS; ANTUNES, 1997).

Como uma empresa de telecomunicações, naturalmente a Alfa possui amplo acesso a recursos, inclusive sofisticados, de comunicação interna. No entanto, prevalece a opinião entre as entrevistadas, de que a comunicação na Alfa é um elemento crítico que ainda deixa muito a desejar. Uma delas diz "quando tem aquele projeto novo a gente acaba sabendo porque conhece as pessoas a e tal, mas, normalmente, tu vai saber mesmo quando tá oficializado o projeto. Assim, eu vejo assim que não tem muita abertura principalmente (em sua área), é bem limitado".

Destaca – se que a integração entre as áreas apresenta deficiências, embora se perceba progressos nesse sentido.

> É assim já foi pior. Antigamente a gente não sabia quase nada assim, né? A relação entre as áreas. Ainda é uma visão bem macro. Tu vai saber se tu

> for na área e conversar mas, não é uma coisa assim que é aberto que todo mundo fica sabendo. [...] (Entrevistada I).

> Eu sei pelo pessoal do cafezinho, radio peão, né? Mas não é muito... Pelas chefias não falam nada, não é divulgada. Eles procuram nem falar do assunto. Só assim reunião que se faça da área e alguém passa alguma informação lá da diretoria'ah, a empresa tá indo pra esse caminho tal, tal, tal, mas, normalmente, não é feito isso.(Entrevistada H).

> É... É tem algumas coisas eu acho assim que... Que são falhas, né? [...] de repente, não é que a gente não queira saber, mas, é que, de repente, não seja realmente necessário, né? Aos olhos da empresa que tenha essa interação entre todas as áreas, né? Mas, eu acho que de uma forma geral assim, de uma maneira geral, é sobre implementações novas, sobre é... Produtos novos da Alfa, sobre trocas de gerência em outras áreas de repente, trocas assim significativas, eu acho que, normalmente, é bem divulgado assim. (Entrevistada G).

Uma das dificuldades apontadas é inerente à formação técnica que não desenvolve a aptidão para se comunicar combinado com o fato que muitos dados complexos são trocados por e-mail, o que requer uma habilidade maior para se expressar, e que "a quantidade de informações que circula hoje pra nós é assim exorbitante", são geradas muitas mensagens intrincadas. Diante disso, faz – se necessário uma qualificação maior dos funcionários referente a esse aspecto, possivelmente, um treinamento voltado a esse fim amenizaria o problema.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presença feminina no mercado de trabalho brasileiro é caracterizada pela sua convergência em determinados setores e ocupações, por distorções salariais e pela refração a cargos de comando em virtude da atuação das representações sociais de gênero. Paralelamente, a globalização, a abertura comercial e os avanços tecnológicos, compelem as organizações atuais a assumirem um novo sistema de gestão e organização do trabalho, de acordo com os desígnios da denominada reestruturação produtiva, que propõe uma revolução na relação das empresas com os seus funcionários ao promover fatores como a autonomia, o comprometimento e a qualificação dos trabalhadores.

Diante dessa conjuntura, esse trabalho pretendeu responder a seguinte questão: como as representações sociais de gênero influenciam na vida profissional das mulheres no atual contexto marcado pela reestruturação produtiva? Apresentou - se como universo de pesquisa uma organização catarinense de médio porte inserida no setor de equipamentos elétricos e de telecomunicações. Os sujeitos de pesquisa foram 10 trabalhadoras da empresa e o gerente de recursos humanos.

A partir do objetivo geral foram estabelecidas as seguintes categorias de análise, as quais correspondem aos objetivos específicos da pesquisa: importância que as mulheres conferem ao trabalho; relacionamento entre vida familiar e profissional das mulheres; a divisão de atividades profissionais de acordo com o sexo; as oportunidades de ascensão profissional oferecidas às mulheres, ou seja, o fenômeno do teto de vidro e a reestruturação produtiva na Alfa.

Em relação à importância que o trabalho assume na vida das mulheres, constata-se tal qual como defende Lipovesky (2000), que as suas atividades profissionais deixaram de se tornar apenas uma forma de complementar a renda familiar para se tornar um elemento fundamental que compõe a sua identidade.

No que concerne ao relacionamento entre a vida familiar e profissional, percebe – se que muito embora elas não acreditem na divisão tradicional que atribui ao homem a responsabilidade principal pelo sustento da família e a mulher à responsabilidade única ou exclusiva pelos trabalhos domésticos e o cuidado com os filhos, a dupla jornada de trabalho constitui uma realidade para as mulheres devido à atuação das representações sociais de gênero que impõe padrões comportamentais distintos para homens e mulheres.

Quanto ao terceiro objetivo específico, conclui – se que ocorre a divisão de atividades profissionais de acordo com o sexo na empresa de modo que as mulheres estão concentradas

nas áreas de pré – atendimento ou *help desck* e nas áreas funcionais como a financeira. Nos setores de marketing e comercial a quantidade de homens e mulheres praticamente se equipara. Nos demais setores, é notório que os homens prevalecem. Infere – se que tal situação não decorre somente de fatores sociais como a formação educacional diferenciada para homens e mulheres, mas também por alguns aspectos da cultura organizacional da Alfa.

Em referência ao fenômeno do teto de vidro, verifica - se que o mesmo incide sob a organização atuando como um inibidor à ascensão profissional das mulheres. Entretanto, esse fator é um agravante de uma política de imobilidade da empresa, tanto no sentido vertical quanto no horizontal, existente em quase todos os setores aos quais pertencem as mulheres consultadas.

Por fim, esse trabalho buscou avaliar as mudanças ocasionadas pela reestruturação produtiva na Alfa para as pessoas que trabalham na empresa. Em relação à situação da mulher na empresa com o advento da reestruturação, a visão das entrevistadas é discrepante. Percebe – se que houve pregressos em função do ingresso de duas mulheres em cargos de gerência na empresa, fato inédito até então, do número de mulheres, em especial em cargos técnicos, estarem aumentando ainda que há um ritmo lento, de algumas estarem "crescendo" e do estímulo a participação com idéias e sugestões para ambos os sexos.

Por outro lado, reinvidicações importantes de algumas entrevistadas são ignoradas, a nova avaliação de desempenho adotada – embora, a sua sistematicidade possa favorecer as mulheres – geram efeitos ao trabalhador da Alfa restritos a maior ou menor remuneração obtida pelo Programa de Participação nos Resultados, portanto não foi capaz de originar mudanças relevantes a posição das mulheres na empresa. As entrevistadas inseridas em setores técnicos têm acesso somente a treinamentos específicos, os quais são abundantes, porém, as demais não têm acesso a cursos de capacitação pessoal. Não há praticamente oferecimento de cursos internos voltados a desenvolvimento nem estímulos para a participação de cursos externos voltados a esse fim. A comunicação interna que pode identificar o interesse da empresa em envolver seus funcionários obteve melhorias, mas ainda apresenta deficiências.

No que tange a poder de influência e a autonomia dos trabalhadores, conclui – se que as mudanças ocorreram em alguns setores e de acordo com nível hierárquico relativo ao cargo. A maioria das mulheres ouvidas nessa pesquisa estão autorizadas a tomar somente decisões rotineiras e de pouco alcance, elas não ampliaram sua autonomia com essa mudanças.

Esse trabalho contribuiu para a compreensão da situação da mulher no mundo do trabalho, bem como as razões que levam as condições desiguais das trabalhadoras em relação

aos seus colegas do sexo masculino, ao relacionar teorias concernentes ao tema com a realidade prática de uma organização.

Contudo, recomenda –se visando o desenvolvimento maior desse trabalho, a efetuação de um estudo quantitativo censitário para a população de homens e mulheres que trabalham na Alfa, seguido de um estudo qualitativo abrangendo um número maior de participantes que aplique as mesmas categorias de análise utilizadas nesse estudo.

Sugere – se como temas interessantes para futuras pesquisas a realização de estudos comparativos entre homens e mulheres a respeito dos impactos da reestruturação produtiva e estudos mais aprofundados, do ponto de vista psicológico, sobre o grau de influência que a educação diferenciada que homens e mulheres recebem exerce em seus comportamentos como profissionais.

REFERÊNCIAS

ALFA LTDA. **Histórico, estratégias e projeções**. Florianópolis: 1998.

_____. **Plano de Cargos e Salários**. Florianópolis: 2005.

_____.**RH**: Avaliação de Desempenho 360°. 2005. 13 slides no programa power point.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 3° ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BRITTO, Jorge. Reestruturação industrial e impactos sobre o emprego: a experiência do setor de equipamentos para telecomunicações. In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério (Org.). ***Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil.*** São Paulo: Hucitec - ABET, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6° ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso:** o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

CORRÊA, Henrique; GIANESI, Irineu. **Just in time, MRP II e OPT**: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. 3° ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta: o caso brasileiro em contraponto ao japonês. In: HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o modelo japonês:** automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

FONSECA, Tânia Mara Galli. **Gênero, subjetividade e trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. Apresenta informações relativas a participação das mulheres trabalhadoras em entidades sindicais. Disponível em: < www.fcc.org.br/ gt.html>. Acesso em: 21 abril 2006.

_____.Apresenta informações a respeito de diferenças salariais entre os sexos. Disponível em: < www.fcc.org.br/ ghgm.html>.Acesso em: 21 abril 2006.

GIRÃO, Isabel Cristina Carpi. Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho. In: PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia (Org.).**Gestão, trabalho e cidadania:** novas articulações. Belo Horizonte: A.autêntica/ CEPEAD/ FACE/ UFMG, 2001.

IBGE. Apresenta informações relativas a indicadores educacionais.Disponível em:<www.ibge.gov.br/home/presidência/noticias/02122003censoeduchtml.shtm>.Acesso em 24 outubro 2005.

_____. Apresenta informações sobre trabalho e renda das mulheres.Disponível em:<www.ibge.gov.br/home/presidência/noticias/07032002mulher.shtm>.Acesso em: 24 outubro 2005.

_____. Apresenta informações sobre desigualdades entre os sexos no mercado de trabalho. Disponível em: < www.ibge.gov.br >. Acesso em: 21 abril 2006.

_____. Apresenta informações acerca de diferenças salariais e de distribuição entre os setores de atividade em relação ao sexo. Disponível em: < www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/1112062003indic2002.shtm>.Acesso em: 28 maio 2006.

ICHIKAWA, Elisa Yoshie; SANTOS, Lucy Woellner.O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional.**Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.99-104, julho/setembro 2000.

LEITE, Christina Laurroudé de Paula. **Mulheres**: muito além do teto de vidro. São Paulo: Atlas, 1994.

LIPOVETSKY, Gilles. **A terceira mulher:** permanência e revolução do feminino. São Paulo: Companhia das letras, 2000.

LOBO, Elisabeth Souza. **A classe operária tem dois sexos:** trabalho, dominação e resistência. 1° ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

MARTINS; LAUGENI. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MURARO, Rose Marie. **A mulher no terceiro milênio**: uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro. 3° ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993

PERREAULT, Michel. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, Jean – François. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. V. 2. São Paulo: Atlas, 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry, et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto; ANTUNES, Elaine. Estruturação, programas da qualidade e práticas de benefícios e incentivos: a questão do comprometimento. In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério (Org.). **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil.** São Paulo: Hucitec - ABET, 1997.

STEIL, Andréa Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.3, p.62-69, julho/setembro 1997.

TEIXEIRA, Alessandra Luisa. Trabalho feminino e reestruturação produtiva: formas reconfiguradas de exploração ou novos horizontes de emancipação? In: PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia (Org.).**Gestão, trabalho e cidadania:** novas articulações. Belo Horizonte: A.autêntica/CEPEAD/FACE/UFMG, 2001.

THIRY – CHERQUES, Hermano Roberto; PIMENTA, Roberto da Costa. A vitória aparente: a ética e a mulher nas empresas. **ESPM**, São Paulo, julho/agosto 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZIBAS, Dagmar. O reverso da medalha: os limites da administração industrial participativa. In: CARLEIAL, Liana; VALLE, Rogério (Org.). **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: HUCITEC: ABET, 1997.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI - ESTRUTURADA COM O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

1-Reestruturação e o trabalho

1- Nos últimos anos, a empresa alterou seus critérios em relação qualificação e ao perfil comportamental dos trabalhadores?Quais são eles? Em quais categorias (operacional, *supervisão, gerência e direção)*?

2-A empresa alterou seus modelos de trabalho, ou seja, o trabalhador passou a assumir cargos mais polivalentes com execução polivalente como controle da qualidade e de produtividade, manutenção de maquinas, limpeza, conserto e programação sem a separação rígida tradicional entre pensar e fazer? (operários multifuncionais ou polivalentes). O salário formal aumentou com as novas responsabilidade e atribuições?

2-Reestruturação em empresas de alta tecnologia

3- O setor de equipamentos para telecomunicações nos últimos anos foi afetado pela intensificação da concorrência provocada pela abertura comercial, pela globalização, avanço da tecnologia, o surgimento de novos segmentos de mercado e a modificação estratégica nas posições das empresas. Quais dessas reações tipicamente relacionadas ao setor foram adotadas: demissões e adoção de estrutura hierárquica simplificada; terceirização no processo produtivo parcialmente ou em ciclos inteiros; foco na qualidade e na produtividade evidenciado pela implantação de modelos de gestão voltados a esses fins de programas de qualidade total e a busca por certificados; expansão de importação de produtos; determinação de estratégias de mercados a segmentos recentes e dinâmicos; parcerias com organizações do exterior a fim de ter acesso altas tecnologias.

3-A importância da gestão de pessoal na empresa

4-Quais são as principais diretrizes da ARH ou em outros termos, a filosofia da organização em relação aos trabalhadores? RH ocupa o nível de diretoria? Quantas gerências são a ela subordinadas?

4--Gestão participativa

5-Os grupos de trabalho participam das decisões sobre promoção, admissão e demissão? Caso sim, a última palavra é da gerência?

6-Houve processo de diluição hierárquica e descentralização na empresa?

7-As reinvidicações dos operários são ouvidas? De que forma? Eles podem exercer participação como idéias e sugestões, autonomia?

8-O controle é efetuado pelos grupos de trabalho ou ainda é centralizado pelos supervisores?

9-Se for grupal você o considera mais eficiente?

10-Qual o nível de remuneração em relação ao mercado?

5-Estratégias de comprometimento:

11-A empresa adota sistemas e praticas de acompanhamento do ambiente interno (ou de satisfação dos empregados)? p.ex. pesquisas de clima periódicas ou emprego sistemático de indicadores internos como rotatividade, absenteísmo, licenças medicas?

12-A empresa utiliza programa de benefícios extra salariais?

13-A empresa oferece programa de desenvolvimento ou somente treinamento?

14-A empresa utiliza programas de incentivo?

15-Como são os procedimentos regulares de comunicação interna(sistemas de informação da empresa)? Há um intercâmbio constante entre área funcional e operacional? Como se caracterizam? Quais recursos são utilizados?

16- A empresa apresenta plano de cargos e salários?

17- Os benefícios que visam a estabilidade valem para todos os níveis? Qual a prioridade entre as classes técnicas, gerenciais e operacional para a ARH em relação às estratégias de comprometimento?

6-Gênero

18-Existem dificuldades em empregar mulheres? Quais são?Como são resolvidas?

19-Você acredita que há diferenças entre o perfil profissional de homens e mulheres, em termos de características pessoais? Você acha que as mulheres ou/e os homens têm certas habilidades e capacidades diferenciadas, características de cada sexo?

20-Qual a política de promoção?

21-Em que cargos tradicionalmente masculinos as mulheres começam a ser inseridas? Houve alguma modificação no processo de trabalho desses cargos nos últimos anos?

22-Para que cargos as mulheres são preferíveis do que os homens?

23-As mulheres têm acesso a treinamento comportamental ou somente técnico?

24-Os treinamentos são realizados no próprio horário de expediente?

25-Os critérios de seleção são diferentes para as mulheres?

26-Os critérios de promoção são diferentes para as mulheres?

27-adoção de novas tecnologias no processo produtivo é favorável ou não a participação das mulheres no nível operacional?

28-Os critérios de seleção e promoção mudaram para as mulheres após a reestruturação?

29-Em que setores há predomínio de homens e predomínio de mulheres?Por que ocorre essa situação? Há mulheres exercendo cargos de chefia, considerando todos os setores da empresa?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI - ESTRUTURADA COM AS PROFISSIONAIS

1- O que a levou a escolher sua formação educacional? E sua profissão?

2- Qual o principal motivo que a leva a trabalhar?

3- Acredita que cabe mais ao homem que a mulher o sustento da casa?

4- Você é a principal responsável pelos afazer domésticos e/ou o cuidado com os filhos?Você acha que cabe somente a mulher ou principalmente a mulher as funções domésticas?

5- O casamento e/ou chegada dos filhos alterou sua rotina profissional?

6- O casamento e/ou a chegada dos filhos - ou suas perspectivas nesse sentido - modificam ou adiam seus planos profissionais?De que forma?

7- Descreva suas tarefas.

8- Que tipo de decisão você pode tomar no seu cotidiano de trabalho?

9- Você já foi promovida desde que entrou nessa empresa?

10- Acredita que apresenta características pessoais inclusive vontade de ascender profissionalmente?

11- Acredita que há possibilidades de ascensão profissional na empresa para você? São satisfatórias?

12- Você já foi convocada para comandar planos ambiciosos e projetos-chaves, nessa organização?

13- Você conhece a política de promoções da empresa? Acha que são diferentes de acordo com o sexo?

14- O que você acha de mulheres exercendo cargos de chefia? Acha que elas têm uma atuação diferente da dos homens? Como você encara ou encararia o fato de ser chefiada por uma mulher?

15-Você tem liberdade para se comunicar com seus superiores? Você sente que suas reinvidicações e sugestões são ouvidas?

16-Como você percebe o controle e a autoridade exercido sob suas atividade? Acha que é diferente do exercido sob os homens?

17-Você considera o ritmo de trabalho imposto pelo seu cargo adequado à sua saúde física e mental?

18-Recentemente, houve mudanças em relação ao trabalho na empresa no sentido de maior autonomia concedida aos trabalhadores, maior poder de influência, novas atribuições, novas

tarefas. Você acha que essas mudanças foram iguais para homens e mulheres? Como você percebe, avalia seu trabalho e das mulheres na empresa após essas mudanças?

19-A empresa oferece oportunidades de capacitação e desenvolvimento ou se restringe aos treinamentos?

20-Tem acesso a programas de capacitação? Você costuma aproveitá-las?Como são (treinamentos ou desenvolvimento)? Em que horários?

21-Como você percebe o sistema de comunicação da empresa?

22-O que você pensa da nova avaliação de desempenho adotado pela empresa?Gera constrangimentos?

23-Acha que na prática avaliação de desempenho é igual para ambos os sexos?

24-Você acha que a mulher é capaz de executar tão bem quanto o homem tarefas operacionais, técnicas, de engenharia?

25-Por que há o predomínio de homens em determinados setores e mulheres em outros na empresa, em sua opinião?

26-Você acha que seu salário está de acordo com seu cargo?E o seu cargo está de acordo com sua escolaridade e experiência?

27-Existem situações em que a postura da empresa é diferente para homens e mulheres?

28-Acha que os critérios de seleção são diferentes para as mulheres?

29- Já se sentiu discriminada por ser mulher, nessa organização? Em que situações?

30-Acredita que os homens recebem mais que as mulheres mesmo que ocupando mesmo cargo?